

A sustentabilidade de uma pequena gráfica numa organização da Administração Pública

Maria Filipa Ferreira da Silva Pias

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Tecnologias Gráficas



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Junho de 2010

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico-Pedagógica de Design e Artes Gráficas

Provas no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Tecnologias Gráficas

A sustentabilidade de uma pequena gráfica numa organização da
Administração Pública

Autor: **Maria Filipa Ferreira da Silva Pias**

Orientador: **José Colen**

Junho de 2010

*“Our call to action includes inciting imagination, multidisciplinary collaboration, re-inventing participation, **rethinking business strategy**, and inspiring and visualizing alternative scenarios from all players.”*

Peter Jones, “Design Leadership for Problem Systems”, in *On Social Design*, socialdesignblog.org, consultado em 11/8/2009.

Para o meu Pai,

Agradecimentos

À AICEP Portugal Global pelo apoio e disponibilidade demonstrados durante o processo de investigação e recolha de dados.

Um especial agradecimento a Maria do Céu Firmo e a:

Adelino Faísca

Basílio Horta

Beatriz Tavares

Cristina Ventura

Eduarda Almeida

Florbela Athayde e Melo

José Manuel Vital Morgado

José Simões Ferreira

Luísa Neiva de Oliveira

Luísa Sarmento

Manuel António Gaeiras

Teresa Figueiredo de Carvalho

1. Introdução

1.1 Problema

A Administração Pública utiliza habitualmente um modelo de integração vertical que se caracteriza por concentrar numa única estrutura todos os recursos necessários para a sua actividade.

No seu conjunto a integração de actividades similares pelos vários organismos públicos poderá implicar uma multiplicação de capacidades e recursos, mas não só, devido à constante evolução da tecnologia, a internalização de serviços, que são autónomos, não permitirá desfrutar das melhores soluções que o mercado oferece, pelo que a racionalização e optimização das capacidades e recursos será um processo natural, mais não seja pela necessidade que a Administração Pública tem em se flexibilizar e agilizar, de modo a implementar as soluções mais avançadas para alcançar a excelência do serviço.

Entretanto, qual será o caminho para as actividades que, não fazendo parte das competências necessárias, em tempos se internalizaram na Administração Pública e hoje representam um problema financeiro? Como é que se avalia, para lá da viabilidade financeira, a sustentabilidade de uma actividade que à partida não faz parte das competências sistémicas de um organismo público?

É o que se pretende abordar com este caso de estudo, analisar a sustentabilidade de uma actividade autónoma na Administração Pública e procurar desenvolver soluções que optimizem os serviços.

De acordo com a pesquisa efectuada, existem alguns critérios a ter em consideração quando se pretende avaliar a continuidade ou implementação de um dos modelos de cooperação, nomeadamente definir as competências sistémicas da organização e os recursos de que dispõe para os desenvolver, analisar a viabilidade financeira da actividade e onde é que a organização pode reduzir custos e excesso de stock e, por último, identificar se a organização tem capacidade e recursos que permitam coordenar e controlar a actividade a subcontratar, por forma a poder oferecer um serviço de qualidade.

Ao contrário do sector privado, a informação disponível sobre avaliação e exemplos de modelos de cooperação na Administração Pública¹ é escassa, nomeadamente no que respeita à transição da internalização para a subcontratação.

1.2 Objectivo

O objectivo do presente trabalho é avaliar a sustentabilidade de uma pequena gráfica que há décadas existe num organismo público, a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Decorrente do objectivo deste trabalho propõe-se ainda analisar o modelo de cooperação que melhor se adapte às necessidades da organização e aos colaboradores da gráfica AICEP.

A opção por este caso de estudo prende-se com o facto de a investigação ser levada a cabo por quem desde 1997 trabalha na AICEP como designer, tendo por isso, ao longo destes anos, um contacto privilegiado com a gráfica, mais intenso desde 2000, ano em que passou a partilhar as instalações com a gráfica. O facto de ser designer permitiu também observar o processo de clivagem entre o funcionamento da gráfica e o sector privado.

A AICEP é um organismo público, que está sob a tutela do Ministério da Economia e tem como missão aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque para as empresas de pequena e média dimensão.

A gráfica da AICEP existe desde a criação do Fundo de Fomento da Exportação (1949), resultado do modelo de negócio da época, em que era típico a integração vertical. Nesse tempo, a gráfica produzia a maior parte do material promocional impresso em *offset*. Com o passar de anos e a redução gradual do orçamento anual atribuído à AICEP, as prioridades da agência focaram-se na sua missão: captação de investimento, internacionalização das empresas portuguesas e promoção da marca Portugal.

¹ Na pesquisa sobre o tema *Outsourcing Government* que foi efectuada no site: Google Académico, Mit Sloan e Harvard Business School, destacamos três títulos: *Outsourcing in the Public Services: A Comparative Analysis of Practice, Capability and Impact* de Andrew e Nada Kakabadse. *Outsourcing State and Local Government Services*, de John O’Looney e *From Outsourcing Public Employment Services: The Australian Experience*, de Elizabeth Webster e Harding, Glenys.

Não tendo verba para actualizar e modernizar os seus equipamentos, a gráfica ficou limitada nas suas capacidades e foi deixando de dar resposta às necessidades da AICEP, que por sua vez passou a recorrer com maior frequência ao exterior para impressão dos seus materiais. Nos últimos 10 anos tem-se questionado e desenvolvido alguns estudos sobre a viabilidade da gráfica, mas a solução tem coincidido com um novo ciclo governamental, o que significa que tem sido protelada sucessivamente para a administração seguinte.

Se até meados de 2007, a gráfica produzia ainda o *stationery* AICEP, com a implementação de uma política de desmaterialização de documentos e de redução de gastos, a gráfica ficou reduzida à impressão de cartões de visita, pastas de documentos, calendários de secretaria, personalização a uma cor das moradas nos envelopes, uma vez que os envelopes foram sempre impressos no exterior, e ocasionalmente papel de carta para a administração. Todo o restante *stationery* é disponibilizado em templates digitais, impresso à medida das necessidades.

Assim sendo a situação actual da gráfica é complicada em termos funcionais, lentamente deixou de imprimir, porque ou não tem capacidade técnica ou quando tem, também não consegue cumprir os prazos de entrega, pela falta de disponibilidade em rentabilizar o horário de trabalho.

A internalização dos serviços da gráfica teoricamente, contradiz a missão AICEP, que é a de estimular a competitividade e a internacionalização das empresas portuguesas, ou seja, cada vez que a AICEP imprime na gráfica significa menos uma oportunidade de negócio para a indústria gráfica portuguesa.

Em termos de análise financeira, entre 2006 e 2008, a gráfica teve custos fixos de cerca de 300 000€ por ano, dos quais dois terços foram imputados às remunerações dos colaboradores e apresentou durante esse período resultados negativos com tendência para aumentar. Para a gráfica não apresentar resultados negativos teria que facturar quatro vezes mais do volume médio de produção da AICEP. O que não nos parece possível por dois factores, independentemente da capacidade técnica da gráfica, o primeiro é a política de desmaterialização de documentos que tem sido levada a cabo na AICEP, que reduziu em cerca de 230% a impressão de *stationery*, e o segundo factor tem a ver com a impressão de materiais com apoio de fundos comunitários, que por normas de financiamento da União Europeia não podem ser impressos na gráfica e que em 2008 representaram cerca de 85% do universo de impressão da AICEP.

Apesar de nos últimos anos a redução dos materiais impressos em papel ter sido significativa, existem no entanto na agência necessidades diárias de apoio de produção gráfica, que podem ser colmatadas com o apoio dos recursos e competências dos colaboradores da gráfica. Como por exemplo: tratar do envio dos materiais AICEP, gerir os stocks de *stationery*, de materiais de promoção AICEP ou de Portugal, operacionalizar os pedidos de impressão em papel, ou seja fazer a avaliação de qual deve ser o suporte de impressão, *offset* ou digital, solicitar orçamentos, adjudicar o trabalho e acompanhar e certificar a qualidade da produção gráfica, actualizar a carteira de fornecedores e procurar as melhores soluções no mercado.

1.3 Metodologia

Para avaliar o enquadramento actual da gráfica na estrutura da AICEP² e de modo a que a investigação tivesse acesso ao maior número de dados, foi seguida uma metodologia que permitisse recolher diversos tipos de informação sobre a gráfica, de modo a que, posteriormente a informação pudesse ser cruzada com outros indicadores, para além dos financeiros.

Toda a informação recolhida foi obtida na AICEP, entre Abril e Outubro de 2009, e reflecte três anos de actividade da gráfica, entre 2006 e 2008. Todos os dados foram alvo de análise e tratamento prévio.

Começámos a pesquisa de dados pela Direcção de Recursos Humanos da AICEP, através da recolha de informação sobre; a antiguidade e remuneração de cada colaborador na gráfica, a posição que ocupam na carreira da AICEP e a função que desempenham. Com o intuito de aferir a satisfação dos colaboradores da gráfica em relação à actividade que executam, ao trabalho que actualmente desenvolvem e quais são as suas expectativas em termos profissionais, foi realizado um questionário individual, de resposta múltipla e com algumas perguntas de desenvolvimento, e uma entrevista aos colaboradores da gráfica.

De seguida debruçamo-nos no levantamento de dados financeiros sobre a gráfica, as áreas de Controlo de Gestão e Contabilidade e Fiscalidade facultaram o acesso a informação sobre encargos com as instalações da gráfica e o custo com a aquisição de matéria-prima e manutenção do equipamento. Esta última informação foi cruzada

² A investigação foi superiormente autorizada pela administração da AICEP² (Anexo 1).

posteriormente com o registo de facturas e propostas de requisição de material existentes na Gráfica.

Na área de Finanças e Tesouraria acedemos ao registo de facturas de trabalhos executados em *offset* e impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação. Estes dados foram analisados em conjunto com a informação recolhida na Direcção de Marketing, nomeadamente com a informação contida nos planos de acções da Direcção e da Marca Portugal, que foram elaborados para o Tribunal de Contas.

Na Direcção de Marketing recolhemos dados sobre os trabalhos que foram produzidos pela AICEP, durante o período de estudo, fosse em *offset* ou em impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação ou produzidos internamente, e tivessem tido ou não financiamento comunitário. À semelhança da metodologia que tem vindo a ser seguida, estes dados também foram confrontados com igual informação solicitada à Gráfica.

E por fim na Gráfica, para além dos dados já mencionados, identificou-se a capacidade técnica do parque de máquinas e avaliou-se o equipamento que está operacional. Foram ainda comparados, com base nos trabalhos que normalmente a agência desenvolve, os tempos de produção executados internamente e externamente.

2. Referencial teórico

2.1 Evolução dos modelos de gestão nas organizações

No início do séc. XX o modelo de negócio começou por estar centrado na quantidade e na velocidade com que eram fabricados os produtos. Para responderem com eficácia as organizações incorporavam todas as fases de produção (*Insourcing*), desde as matérias-primas até à distribuição dos produtos no mercado. Era a forma não só de controlar todo o processo mas também de ultrapassar as deficiências da rede de transportes e de telecomunicações da época.

O *Insourcing* em português traduz-se por internalização, concentração ou integração vertical e significa incorporar numa organização todas as fases de produção, desde as matérias-primas até à distribuição dos produtos no mercado.

É nesta altura que surgem os primeiros modelos de gestão: o Taylorismo e a “Teoria da Burocracia”. Ambos têm como ponto de partida a observação do processo de trabalho, para identificação de obstáculos durante o desenvolvimento da actividade. Com base nesse estudo propõem um processo de trabalho que seja mais eficiente e que proporcione maior rentabilidade para a organização.

Apesar de partilharem o mesmo objectivo, o de tornar a organização mais produtiva e rentável, só a abordagem ao problema é semelhante nos dois modelos. Tanto o Taylorismo como a “Teoria da Burocracia” foram respostas às necessidades da sociedade, e representam só por si os valores e cultura do meio em que estavam inseridos.

O Taylorismo é um modelo de trabalho desenvolvido por Frederick Winslow Taylor (EUA, 1856-1915), que se caracteriza pela divisão de uma tarefa em múltiplas parcelas, de modo a especializar o colaborador numa dada operação e rentabilizar ao máximo o seu tempo de trabalho. A remuneração é paga consoante o número de peças que são produzidas. Taylor, com o seu modelo de organização de trabalho, resolveu o problema de falta de formação dos trabalhadores, que na época existia nos EUA

A “Teoria da Burocracia” foi desenvolvida por Max Weber (Alemanha, 1864-1920). Weber defende que a única forma de evitar conflitos e minimizar os erros é definir um conjunto de procedimentos e regras que, sem excepção, devem ser utilizados por todos os colaboradores.

Ao definir previamente os procedimentos funcionais, a “Teoria da Burocracia” tem como finalidade promover a transparência das decisões, de modo a criar confiança e envolvimento dos colaboradores na organização. O modelo assenta em três princípios: o primeiro princípio é o da confiança (Lopes e Barrosa, 2008³): a organização deve fomentar a confiança mútua entre a hierarquia e o colaborador e vice-versa, ou seja, as decisões devem ser tomadas de acordo com os procedimentos estabelecidos de modo a serem percebidas por todos. Só assim, poderá existir por parte do colaborador a convicção de trabalhar para um bem colectivo, pois ao partilhar informação, a organização estimula a decisão e a responsabilização individual e permite também a supervisão e controlo da actividade. O segundo princípio é o da responsabilidade colectiva (Lopes e Barrosa, 2008): deve estimular a formação permanente e valorizar o conhecimento. E o terceiro princípio é o da cidadania (Lopes e Barrosa, 2008): promover uma atitude cívica, de respeito pelo bem colectivo, entendendo-se a organização também como um bem colectivo, no sentido em que cria postos de trabalho, promove o relacionamento, partilha informação e gera riqueza.

Lean Production, Produção Magra, é um modelo de organização do processo de trabalho desenvolvido pela Toyota. Após a 2ª Grande Guerra Mundial, a Toyota (Sebrosa, 2008⁴) confrontou-se com perda de competitividade face à indústria americana. Com meios limitados para a ultrapassar (recursos humanos, técnicos e logísticos) a Toyota decidiu colmatar esta situação fazendo a diferença no sector. Observou que a concorrência produzia grandes quantidades de automóveis com uma boa relação preço/qualidade, mas sem grande variedade de escolha, e decidiu desenvolver um produto que, mantendo a relação preço/qualidade, tivesse uma maior oferta.

Com este propósito a Toyota começou a desenvolver um processo de trabalho que permitisse, com os recursos disponíveis ganhar competitividade no mercado.

Primeiro identificou tudo o que era supérfluo e que provocava desperdício de tempo e de energia durante a actividade laboral, que era, e ainda é a usual indefinição de espaços próprios para o desenvolvimento da actividade, para a circulação e para colocação de

³ Albino Lopes e Luís Barrosa, *A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar, Um Contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Edições Pedagogo, 2008, pág 25.

⁴ Rui Sebrosa, *Modelo de Avaliação das Condições de Aplicação da Produção Magra, O Caso da Indústria Gráfica*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia Universidade Nova de Lisboa, 2008, pág 22.

matéria-prima e das ferramentas de trabalho. Depois de sinalizados os pontos que provocavam atrito no processo de fabrico, a Toyota pôs em prática um conjunto de soluções inovadoras, tais como produzir só o estritamente necessário de modo a não ocupar espaço útil com mercadoria pronta a ser entregue, e ter em *stock* só o indispensável para produzir num dado período de tempo. Este modelo japonês de organização do processo de trabalho denomina-se *Just in Time*. O *Just in Time* defende que só se deve armazenar, produzir e transportar o estritamente necessário para satisfazer a encomenda.

Desta forma a Toyota, com os recursos e capacidades que tinha na altura, conseguiu produzir viaturas com o mesmo critério de preço/qualidade, mas com um leque superior de oferta. Ao eliminar os “desperdícios” que cada área produzia, criou uma linha de montagem sem “gordura”, daí o nome Produção Magra ou *Lean Production*. A Toyota revolucionou a forma de olhar para a organização, pois até então os modelos existentes, nomeadamente o Taylorismo, orientavam os seus esforços só para o aumento de produtividade.

A Produção Magra assenta em três princípios: a excelência do fabrico, a produção *Just in Time* e os colaboradores. Até aos dias de hoje, têm sido estes princípios que têm orientado a Toyota para o sucesso e prestígio da marca. A grande diferença entre o Taylorismo e a Produção Magra, para além dos modelos representarem, mais uma vez, a cultura e valores de uma sociedade, é este último acreditar na organização como um processo empreendedor, em constante renovação, partilhando a informação com os colaboradores e promovendo a cooperação (Takeuchi e Osono, 2008⁵). Este processo gera confiança, os colaboradores sentem que o seu contributo pode ter impacto na organização e desenvolvem uma predisposição para resolver os problemas.

*“Se é verdade que a estratégia determina a estrutura organizacional, também se aceita que esta influencia a definição dos objectivos da organização e o modo de os alcançar, facilitando ou dificultando a compreensão do meio envolvente, o progresso tecnológico e o envolvimento das pessoas.”*⁶

⁵ Hirotaka Takeuchi, Emi Osono e Shimizu, Norihiko, *The Contradictions That Drive Toyota's Success*, in *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.

⁶ Álvaro Dias Lopes, José Miguel Freire, José Rafael Nascimento e Paulo Lopes da Silva, *Estratégia Lusitana, De Viriato às Missões de Paz, Lições das Batalhas Portuguesas Aplicadas à Gestão Empresarial*, Biblioteca Exame, 2007, pág. 63.

2.1.1 Da Integração vertical à Subcontratação

A estratégia das organizações e os modelos de negócio reflectem a sociedade nas suas necessidades, carências e meios técnicos de que dispõem. Nos dias de hoje, controlar todo o processo de fabrico poderá parecer-nos muito dispendioso, mas, até há alguns anos, era a forma de ultrapassar as limitações da tecnologia.

“Não é coincidência que a tendência para recorrer à subcontratação tenha acelerado nos últimos anos, à medida que as novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a internet, foram ficando mais acessíveis, facilitando a troca de informação. As novas tecnologias de informação e comunicação proporcionaram uma melhoria na capacidade de coordenação em regime de subcontratação.”⁷

Após a 2ª Grande Guerra, por forma a colmatar a escassez de produtos à venda, cria-se a ideia de mercado e de cliente, nascem novas competências e departamentos nas organizações, mas o modelo de concentração vertical mantém-se e continua a significar qualidade e eficácia.

As organizações crescem, adquirem novos mercados, que produzem mais responsabilidades, que significam mais competências, e mais competências significam mais colaboradores, mais departamentos, direcções e sucursais. Este desenvolvimento dá origem a uma estrutura organizacional muito pesada e hierarquizada, onde o nível de decisão continua a ser vertical, os decisores são alguém inacessível, uma ilha sem contacto com quem implementa.

As organizações tornam-se lentamente reféns da estrutura que criaram, pesada, asfíxiada em hierarquias e pouco flexível. Deixam aos poucos de conseguir acompanhar a inovação e as necessidades dos clientes e começam gradualmente a perder competitividade nos mercados. Exemplo desta situação é o caso da *General Motors* (Chesbrough, *et Al*, 2002, 156) que tinha internalizado todo o *know-how* dos travões de tambor. Quando surgiu a nova e mais segura tecnologia em travões, os de disco, a *General Motors* teve dificuldade em adaptar o novo sistema de travagem aos seus carros. Tendo investido na montagem *in-house* dos travões de tambor, a GM não teve possibilidade de acompanhar a evolução tecnológica. Se pelo contrário tivesse optado pela aquisição em regime de subcontratação, com facilidade poderia ter mudado de fornecedor e acompanhado o desenvolvimento de um componente do automóvel que, sendo importante, não é sistémico para a GM.

⁷ Robert Hayes, Gary Pisano, David Upton e Steven Wheelwright, *Operations, Strategy, and Technology, Pursuing the Competitive Edge*, Wiley, 2005, pág. 126.

*“Quando as empresas indevidamente internalizam sistemas autónomos de inovação, como aconteceu neste caso específico com a GM, pequenas empresas, ou grandes empresas com processos de trabalho mais descentralizados, superam-nas normalmente em termos competitivos.”*⁸

Começam então a surgir alguns sinais de mudança, põe-se em questão a Internalização e como consequência diminuem-se as estruturas, reduzindo drasticamente o número de colaboradores da empresa. Este processo denomina-se *Downsizing*. Passa-se abruptamente de uma estrutura concentrada verticalmente para o fazer “fora de portas”, abraça-se a Subcontratação (Chesbrough, *et Al*, 2002, 152) como se fosse uma varinha mágica que resolvesse os problemas estruturais das empresas.

Tal como a Internalização, a Subcontratação levada ao extremo também pode ser prejudicial para a organização, e de facto a moda da Subcontratação veio a revelar-se desastrosa para algumas organizações e pouco satisfatória para outras tantas. A grande maioria aumentou os custos e não obteve os ganhos que esperava. Para algumas significou mesmo o colapso, porque perderam as vantagens competitivas que tinham, o que as diferenciava e acrescentava valor ao produto (Gottfredson, *et Al*, 2005)⁹.

*Poucas empresas que tenham optado por fazer tudo em regime de subcontratação sobreviveram ou prosperaram no mercado. Pelo contrário, as mais bem sucedidas foram as que cuidadosamente guardaram e desenvolveram as capacidades internas de modo a manter as vantagens competitivas.”*¹⁰

A *IBM* foi considerada um caso de sucesso e um modelo a seguir na gestão da subcontratação nos anos 80. A estratégia *IBM* permitiu cobrir o mercado de PC's a preços acessíveis, porque simplificou até ao limite a estrutura da empresa, optando por adquirir ao exterior o *software*, *hardware* e a distribuição. Mas rapidamente a *IBM* sofre um revés e perde a vantagem competitiva que detinha. A dependência total dos fornecedores para o desenvolvimento de nova tecnologia, num mercado sempre em crescimento e em inovação, deixa a *IBM* numa posição frágil e refém dos fornecedores. Ao permitir que todo o processo fosse desenvolvido no exterior a *IBM* deixou de acrescentar valor ao produto (Chesbrough, *et Al*, 2002, 165).

⁸ Henry W. Chesbrough e David J. Teece, “When is Virtual Virtuous?, Organizing for Innovation”, in *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, pág. 156.

⁹ Mark Gottfredson, , Rudy Puryear e Stephen Philips, *Strategic Sourcing: From Periphery To The Core* , Harvard Business School Publishing Corporation, 2005. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.

¹⁰ Henry W. Chesbrough e David J. Teece, “When is Virtual Virtuous?, Organizing for Innovation”, in *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, pág. 163.

“A subcontratação tornou-se estratégica – e ainda assim muitos executivos continuam sem estar preparados. Uma nova era de capacidades e de conhecimentos irá despoletar novas competências de gestão que obrigarão a redesenhar a organização.”¹¹

A opção por um dos modelos de negócio deve ser sempre precedida pela elaboração de uma estratégia, que permita à organização definir a Visão, Missão, Vantagens Competitivas e linhas de orientação com vista a alcançar o sucesso do negócio.

2.2 A estratégia

A estratégia é o resultado da análise interna e externa da organização, identificando as suas capacidades, recursos e boas práticas, de modo a poder definir orientações com vista a alcançar um objectivo de longo prazo.

Para formular a estratégia há que perceber o que distingue a organização, quais são as suas competências nucleares – aquelas que lhe dão vantagens competitivas, que acrescentam valor e que a diferenciam. Porque são essas competências que lhe dão a possibilidade de se reinventar, de desenvolver novas soluções, de inovar, de criar um posicionamento único e sustentado.

Para algumas organizações a estratégia traduz-se em aquisição de tecnologia para uma produção mais eficaz; confundem estratégia com produção e acreditam que a aposta em novas tecnologias é que lhes dará competitividade no mercado.

Tanto a estratégia como a produção são essenciais para o desempenho da organização, mas enquanto a primeira acrescenta valor, a segunda é o meio para a organização produzir com mais qualidade e eficácia. Se a organização não diferenciar o seu produto e a sua única aposta for na forma como é fabricado, rapidamente ficará refém da tecnologia e do que as outras organizações fazem (Porter, 2000¹²).

Segundo Porter (Porter, 2000, 66) a estratégia baseia-se em três tipos de posicionamento. O primeiro intitula-se “variedade de posicionamento baseado” (*variety based positioning*): um produto ou serviço que, pelas suas características particulares, distingue-se de outros e satisfaz de forma transversal o mercado; pode ser por exemplo uma marca branca ou um serviço específico, como é o caso das oficinas de automóveis especializados em tratamento e calibração de pneus. O segundo chama-se “necessidades

¹¹ Mark Gottfredson, Rudy Puryear e Stephen Philips, “Strategic Sourcing: From Periphery to the Core”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.

¹² Michael Porter, “What Is Strategy?”, in Harvard Business Review, November-December 1996, pág. 62.

básicas de posicionamento” (*needs basic positioning*), define um segmento alvo e procura satisfazer as suas necessidades através do desenvolvimento de uma gama de oferta de produtos ou serviços; a banca e as companhias de seguros enquadram-se neste posicionamento. E por último o “posicionamento baseado no acesso” (*access based positioning*) que tem como objectivo dar acesso ao seu produto ou serviço independentemente da localização geográfica do cliente; as empresas de telecomunicações enquadram-se neste posicionamento, devido à variedade de meios com que contam para disponibilizar o acesso à internet (por cabo, *wireless* ou *pen*).

A definição da estratégia deve começar por ser uma reflexão interna da organização; Quem sou (identidade da empresa)? O que tenho de único e relevante (o que me distingue dos outros, vantagens competitivas)? Para onde quero ir? Quem são os meus clientes? O que é que os meus clientes querem? O que é que os meus clientes vão querer (posicionamento, segmentos alvo, mercados)?

Ao responder as estas questões a organização define não só a Visão (é aspiracional, define o que é que quer ser no mundo, onde quer chegar) mas também a Missão (para que sirvo) e a Vantagem Competitiva (o que me distingue dos outros). Percebe o que a diferencia no presente e a poderá distinguir no futuro, entende o que deve desenvolver e preservar internamente e o que deve ser feito em subcontratação.

Por vezes a definição de uma estratégia é também sinónimo de conflito de opções. Se considerarmos que uma estratégia é a visão da organização para uma década, percebemos que existem determinados produtos ou serviços que devem ser sacrificados em prol de um objectivo maior. Em linguagem de gestão esta situação é denominada de *Trade Off*. Um dos exemplos mais utilizados para a ilustrar são os Jogos das Damas e de Xadrez: quantas vezes durante um destes jogos não abdicamos de uma peça para podermos atingir o objectivo de ganhar o jogo?

Mas mesmo a melhor estratégia, segundo Quinn¹³, não está preparada para situações imprevisíveis, tais como a crise de petróleo que se viveu em 1973/74 ou recentemente a actividade do vulcão na Islândia, que paralisou uma grande parte do espaço aéreo europeu. Este tipo de acontecimento confronta normalmente os gestores de topo com uma realidade desconhecida, com escassa informação mas onde é necessário tomar

¹³ James Brian Quinn e Amos Tuck School, "Strategic Change: Logical Incrementalism", Sloan Management Review, 1989.

decisões que podem redesenhar a estratégia definida para a organização. Por isso algumas vezes os gestores de topo protelam uma decisão e optam por ir navegando à vista, gerindo os problemas conforme vão surgindo, por forma a poderem reunir informação sobre o assunto e tentar assegurar um compromisso com as partes envolvidas, com vista a alcançar uma solução.

Até certo ponto a estratégia também é incremental, porque normalmente a sua definição é desenvolvida por consultores que colaboram com os gestores de topo da organização, não promovendo o contacto com quem operacionaliza, nem comunicando transversalmente a estratégia a todos os colaboradores envolvidos. De modo que, quem na maioria das vezes, quem executa desconhece as orientações definidas e é obrigado a decidir cada tarefa e afinar continuamente as actividades da organização.

O incrementalismo (Quinn, 1989, 56) não é substituto mas sim complementar à estratégia, pois perante novos cenários promove uma atitude de flexibilidade e adaptação. Procurando reagir de acordo com a informação e conhecimento disponível, mas não só, o incrementalismo também permite monitorizar e controlar a evolução da estratégia e ir afinando a sua operacionalização.

Neste sentido o papel do líder é fundamental para o sucesso e orientação da organização, para comunicar a estratégia, para mobilizar os seus colaboradores. O líder deve promover o diálogo e a partilha de informação. Deste modo a organização será entendida como um processo em permanente renovação e mobilização em torno de um objectivo que é compreendido por todos os colaboradores.

2.2.1 Elaboração da estratégia

Para definir uma estratégia é necessário começar por perceber muito bem a organização, tanto por dentro como em relação ao meio onde está inserida, através de ferramentas e modelos que permitam avaliar quais são suas capacidades e recursos para satisfazer as necessidades actuais e futuras do cliente. Só com um conhecimento profundo da organização é que será possível elaborar uma estratégia que a torne competitiva no mercado global. Seguidamente iremos enumerar alguns dos instrumentos habitualmente utilizados para estudar a organização.

2.2.1.1 Mercado

Por Mercado entende-se o grupo de pessoas ou de organizações que necessitam de um produto, num determinado período de tempo e de espaço geográfico. A apreciação do Mercado permite à organização determinar quem compra o produto, que necessidade satisfaz, quais são os concorrentes e as probabilidades de ter sucesso.

Para começar estudam-se os vários tipos de Mercado: o Mercado Potencial, grupo de pessoas ou de organizações que podem comprar o produto; o Mercado Não Motivado, grupo de pessoas ou de organizações que têm necessidade e capacidade para adquirir o produto, mas não o fazem por falta de conhecimento ou de motivação; Mercado Actual, grupo de pessoas ou de organizações que actualmente compram o produto e Quota de Mercado, composta pelas pessoas ou organizações que actualmente compram o produto à organização.

De seguida analisam-se os quatro tipos de competição possíveis. Competição por Marca é um produto que dentro da mesma categoria possa substituir outro. Competição por produto é um produto que não pertence à mesma categoria, mas satisfaz a mesma necessidade. Entende-se por Competição genérica qualquer produto que possa substituir total ou parcialmente outro produto; e por último, Competição pelo orçamento, quando a única diferença entre produtos que cumprem a mesma necessidade reside no preço de venda.

2.2.1.2 5 Forças de Porter

O modelo de 5 de Forças de Porter analisa o comportamento da organização no meio onde desenvolve a actividade. O modelo identifica 5 forças competitivas: a primeira força avalia o número de concorrentes e a sua rivalidade em determinado momento; a segunda força pondera a possibilidade de entrada de novos concorrentes, percebe se o sector permite o aparecimento de novas empresas concorrentes; a terceira força ajuíza o poder de negociação dos clientes, se for um produto *pull* o poder de negociação dos clientes é maior do que se for um produto *push*, a quarta força examina o poder de negociação dos fornecedores. Tal como o anterior depende do produto, *pull* ou *push*; e por último, a quinta força analisa a possibilidade de aparecerem produtos substitutos.

Este modelo caracteriza as “Forças Positivas” e as Forças Negativas” da organização, permitindo valorizar as “Positivas” e minimizar o impacto das “Negativas”, ou mesmo transformá-las em “Positivas”.

2.2.1.3 Análise SWOT

É uma ferramenta de diagnóstico e de afinação de estratégias para a organização em relação ao meio em que se insere. Através da caracterização das Forças e Fraquezas da organização e das Oportunidades e Ameaças do exterior, a análise SWOT permite identificar problemas e desenvolver soluções. De modo a que a organização possa optar por utilizar as Forças para aproveitar as Oportunidades no mercado, ou canalizar as Forças para diminuir o impacto das Ameaças do exterior, ou ainda tentar transformar uma Ameaça numa Oportunidade.

2.2.1.4 Cadeia de Valor

O objectivo da Cadeia de Valor é caracterizar as Actividades Primárias e as Actividades de Apoio, de modo a definir quais são as que acrescentam valor à organização. Estas são consideradas as actividades estratégicas, são as que devem ser desenvolvidas dentro da organização, enquanto as que não são poderão ser subcontratadas.

Consideram-se Actividades Primárias: Logística Interna - faz o controlo da recepção, armazenamento e distribuição da matéria-prima; Operações responsável por transformar a matéria-prima em produto; Logística Externa - responsável pelo armazenamento, distribuição e colocação do produto no mercado; Marketing e Vendas - faz e implementa a estratégia de promoção do produto e de comercialização; Serviço - presta apoio na pós-venda do produto (para o cliente é talvez o maior barómetro de eficácia e credibilidade da organização).

As Actividades de Apoio são as que complementam a organização: Infra-estrutura – são os departamentos administrativo e administração; Recursos Humanos - responsável pela contratação, formação, remuneração e qualificação dos colaboradores; Tecnologia - capacidade para desenvolver modelos e estruturas mais eficazes para fabrico do produto; *Procurement* - faz pesquisa para aquisição de matéria-prima e de outros bens necessários à organização.

2.2.1.5 Matriz BCG

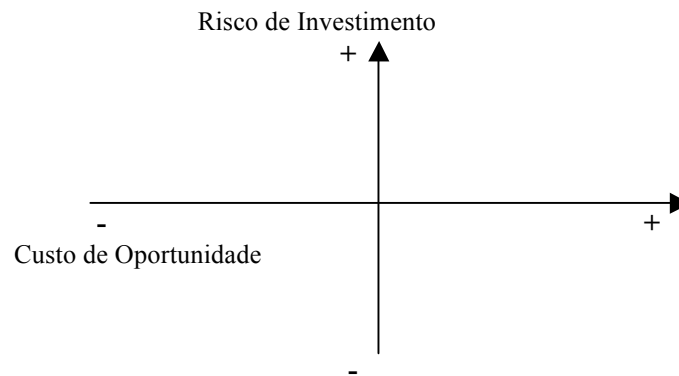
Todos os produtos têm um ciclo de vida, que é composto por 4 fases: lançamento, crescimento, maturidade e declínio. A Matriz BCG é constituída por 4 quadrantes: Dilemas, Ovelhas Ranhosas, Vacas Leiteiras e Estrelas, que caracterizam o produto consoante a fase do ciclo de vida onde se encontra. Se definirmos um eixo vertical e outro horizontal para a relação entre quota de mercado e crescimento de mercado,

podemos constatar que: no quadrante superior direito encontram-se os Dilemas, que correspondem à fase da Lançamento do produto; significa, que o volume de vendas e a quota de mercado são baixos, mas com tendência para aumentar. No quadrante superior esquerdo, encontram-se as Estrelas, que correspondem ao Crescimento do produto; significa que o volume de vendas e a quota de mercado estão em ascensão. No quadrante inferior esquerdo, temos as Vacas Leiteiras, que correspondem à Maturidade do produto; significa que atingiu o pico de quota de mercado e de volume de vendas. E finalmente o quadrante inferior direito, as Ovelhas Ranhosas, que correspondem ao declínio do produto, em que progressivamente a quota de mercado e volume de venda vão diminuindo.

De modo a minimizar o impacto da fase Ovelhas Ranhosas, a organização deve assegurar uma oferta de produto por cada fase do ciclo de vida.

2.2.1.6 *Timing* Estratégico

É o momento mais adequado para implementar a estratégia. A escolha do *Timing* Estratégico depende da relação entre o processo de desenvolvimento e o produto, ou do equilíbrio entre o risco de investimento e o custo de oportunidade.



Se definirmos um eixo vertical e outro horizontal para a relação entre risco de investimento e custo de oportunidade, verificamos que: no quadrante inferior esquerdo, quando o risco de investimento é **baixo** (a organização tem conhecimento e tecnologia para fazer) e o custo de oportunidade também é **baixo** (não existe uma necessidade premente em colocar o produto no mercado), significa que a organização pode tranquilamente desenvolver o produto sem nenhum risco associado. No quadrante inferior direito, quando o risco de investimento é **baixo** (a organização tem conhecimento e tecnologia para fazer) e o custo de oportunidade é **alto** (janela de oportunidade para lançar o produto no mercado), significa que a organização pode, sem

riscos maiores, dinamizar o processo de desenvolvimento e de promoção do produto. No quadrante superior esquerdo, quando o risco de investimento é **alto** (a organização não tem conhecimento nem tecnologia para fazer) e o custo de oportunidade é **baixo** (não existe uma necessidade premente em colocar o produto no mercado), significa que a organização pode, desde que o investimento seja devidamente calculado e controlado, desenvolver o produto mediante uma metodologia rigorosa. E por fim no quadrante superior direito, quando o risco de investimento é **alto** (a organização não tem conhecimento nem tecnologia para fazer) e o custo de oportunidade é **alto** (*Timing* Estratégico - janela de oportunidade para lançar o produto no mercado), significa que a organização tem que ponderar sobre vários aspectos, nomeadamente, quais as vantagens e desvantagens de investimento neste produto.

2.2.2 Formulação da estratégia

Depois de concluído o processo de análise e diagnóstico, a fase seguinte é começar a desenvolver estratégias com a finalidade de melhorar as boas práticas e acrescentar valor à organização.

2.2.2.1 Visão, Missão e Valores

A Visão determina o que é que a organização quer ser e onde pretende chegar. Estabelece uma orientação futura e cria aspirações.

A Missão é complementar à Visão, caracteriza o que a organização faz, o que a diferencia no presente e a poderá distinguir no futuro. Para concretizar os seus propósitos, a Missão deve ser comunicada, partilhada e compreendida pelos colaboradores e pela comunidade.

Os Valores são aquilo em que a organização acredita, a conduta por que se rege, as causas que defende. Podem ser por exemplo, um apoio a acções de solidariedade, de sustentabilidade, ou uma aposta na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.

2.2.2.2 Segmentação e Posicionamento

A Segmentação de mercado focaliza o público-alvo que a organização pretende atingir, através da avaliação prévia do mercado. O Posicionamento é como a organização pretende ser reconhecida pela comunidade. Resulta da selecção do público alvo, do

conhecimento da concorrência e daquilo que a organização tem para oferecer de diferente.

2.2.2.3 Marketing Mix

Caracterizada a organização e definidos os objectivos a alcançar, torna-se necessário passar à fase da implementação. O *Marketing Mix* consiste em operacionalizar a estratégia através de quatro variáveis. Primeira variável - Produto: entende-se por Produto qualquer coisa tangível ou intangível, que se possa vender para satisfação de uma necessidade e ou de desejo; a acção desta variável estende-se desde a venda até ao pós-venda do produto.

Segunda variável – Preço: pressupõe o conhecimento profundo do produto e dos seus concorrentes de modo a que o valor do produto seja ponderado em virtude da procura e oferta existentes.

Terceira variável – Distribuição: é a fase do processo de desenvolvimento do produto que faz a ponte entre a organização e o consumidor final, através da selecção dos canais e ou intermediários que mais se adequam à distribuição do produto. A Distribuição é um factor preponderante para o sucesso do produto.

Quarta variável – Promoção: é o conjunto de acções de comunicação e divulgação junto do consumidor; a promoção abrange desde as acções de relações públicas até à publicidade.

O *Marketing Mix*, modelo de McCarthy, ficou conhecido pelos 4p's do *marketing*, devido ao facto de todos os elementos começarem pela letra *p*, *product*, *price*, *place* e *promotion*.

2.2.2.4 Trade Off

Trade off significa sacrificar um produto ou serviço com vista a atingir um objectivo previamente definido. Os *Trade Off* são essenciais para a estratégia, porque ao ser obrigada a fazer uma opção, a organização não só consolida o seu objectivo como protege o que a diferencia. Segundo Porter (1996, 69) existem três razões que podem levar a organização a fazer *Trade Off*: a primeira razão é a necessidade de reposicionar a imagem da organização ou de um produto; a segunda razão é o resultado directo do desenvolvimento da actividade; e por último, a terceira razão prende-se com o facto de, por vezes, a organização precisar de clarificar e redimensionar o seu objectivo (Porter, 2000).

2.2.3 Operacionalização da estratégia

Implementar a estratégia é talvez o momento mais crítico da gestão, porque é a altura em que se começa a pôr em prática o que foi definido. É por isso necessário que a sua execução seja encarada como um processo transversal na organização. Assim sendo é preciso que a estratégia seja não só um compromisso dos gestores de topo, como deverá ser comunicada e partilhada pelos colaboradores, para que se torne num elemento de mobilização interna. Neste sentido é importante adequar os recursos às competências da organização e planear o modo de operacionalização, para conseguir desenvolver as melhores práticas, com vista a uma melhoria contínua na performance da organização. Por fim, para orientar e agregar os colaboradores em volta de um objectivo, é fundamental uma liderança capaz de transmitir e partilhar ideias e de promover a participação da equipa.

2.2.3.1 Recursos e Capacidades

Os recursos e capacidades da organização são essenciais para o seu sucesso, são eles que dão forma à estratégia, por isso há que ter a sensibilidade de adequar as competências aos recursos certos, como também fornecer-lhes a capacidade para desenvolverem a sua actividade, através da formação e tecnologia necessárias para alcançarem os objectivos.

2.2.3.2 Plano de Negócio

O *Business Plan*, Plano de Negócio, sintetiza o *modus operandi* para execução da estratégia num documento escrito que é composto por: Sumário Executivo, que resume o perfil da organização, traça os objectivos e a forma de os alcançar; o Conceito do Negócio explica como e porquê se pretende desenvolver um negócio; de seguida a Reflexão Estratégica define a Visão, Missão e Valores da organização. Depois caracteriza-se o Mercado e a Concorrência, traça-se o perfil do cliente e analisam-se Oportunidades e Ameaças em função das fragilidades e capacidades da organização. O capítulo Estratégia Comercial especifica os objectivos e orienta como se deve alcançá-los. Neste capítulo também se caracterizam os recursos e capacidades necessárias para implementar o plano de negócio. A Análise Financeira faz uma previsão da rentabilidade e do investimento necessário para arrancar com o negócio. E por fim, os

Cenários de Contingência apresentam alternativas operacionais, no caso de o negócio não se desenvolver como esperado inicialmente.

2.2.3.3 *Balanced Scorecard*

É o quadro de bordo da gestão, constituído por um conjunto de instrumentos de controlo, que permitem a monitorização dos objectivos, num dado período, em função da estratégia definida. O *Balanced Scorecard* tem uma visão holística do processo de gestão, porque utiliza para além dos financeiros, outros indicadores, tais como: Conhecimento dos Clientes (mede a satisfação e fidelização do cliente), Processos Internos (avalia o valor que o cliente associa ao produto, através das variáveis de inovação, qualidade e serviço de pós-venda) e a Aprendizagem e Crescimento Organizacional (verifica o grau de formação, de motivação, de partilha de informação e competências adquiridas pelos colaboradores).

2.2.3.4 Liderança

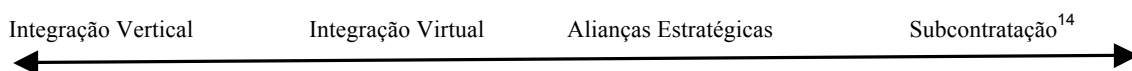
Liderança é sinónimo de mudar, implica uma vontade para fazer e mobilizar. Um líder faz com que as pessoas se identifiquem com uma causa e colaborem de forma pró-activa para o seu sucesso. O líder deve partilhar informação e promover o diálogo, por forma a envolver os colaboradores, criando confiança e entendimento nas opções da organização. O líder sabe que colaboradores motivados e envolvidos são uma força da natureza, que podem e fazem a diferença na organização.

2.2.3.5 Empreendedorismo

O empreendedorismo é um acto de cidadania, porque tem a capacidade de visionar oportunidades e a iniciativa para desenvolvê-las, de arriscar e de ser persistente de modo a conseguir ultrapassar dificuldades e criar riqueza. O empreendedor acredita na sua capacidade e conhecimentos para concretizar a sua missão, é perseverante no seu objectivo. É por isso um estímulo à sociedade no sentido em que promove uma atitude pró-activa e de autoconfiança.

2.3 Modelos de Cooperação

Depois de avaliada a organização, definidas as vantagens competitivas e identificadas as capacidades e recursos disponíveis, há que seleccionar o modelo de cooperação que melhor se adapta aos seus propósitos. Seguidamente propomos uma abordagem aos vários modelos intermédios que existem entre a Integração Vertical e a Subcontratação, o que os distingue, quais os cuidados que se devem ter quando se escolhe um dos modelos e quais as vantagens e desvantagens que cada um deles comporta.



Integração Vertical

Quando a organização incorpora todas as fases da actividade, desde as matérias-primas até à distribuição dos produtos no mercado.

Integração Virtual

Quando duas ou mais organizações se juntam para desenvolvimento de um determinado produto ou rentabilização de recursos. Nos anos 90 assistimos ao nascimento de várias *Joint-Venture* na indústria farmacêutica, como em 1996 a fusão entre a Ciba-Geigy e a Sandoz, que deu origem à Novartis (www.novartis.pt).

Alianças Estratégicas ou Fornecedores de Longa Duração

Quando uma ou mais organizações decidem rentabilizar as suas capacidades e recursos, através da partilha de conhecimento para desenvolvimento de determinados produtos. Um exemplo é o caso da Autoeuropa e das empresas satélite que fornecem componentes para os automóveis Volkswagen.

Contratos ou Fornecimentos Pontuais

Quando uma organização solicita o desenvolvimento de um produto a um fornecedor externo, por exemplo, quando a AICEP contrata os serviços de impressão digital para produção de uma exposição de promoção de Portugal.

Antes de se optar por um dos modelos de cooperação acima mencionados, deve primeiro reflectir-se sobre três aspectos (Hayes *et Al*, 2005, 123): em primeiro lugar sobre as Capacidades e Recursos da organização (*Capabilities/Resources*), ou seja

¹⁴ Robert Hayes, Gary Pisano, David Upton e Steven Wheelwright, *Operations, Strategy, and Technology, Pursuing the Competitive Edge*, Wiley, 2005, pág. 120.

definir internamente o que é que a organização “faz muito bem” (reinventar, inovar e desenvolver novos produtos); em segundo, reflectir sobre as Necessidades de Coordenação da organização (*Coordination Requeriments*), analisar internamente onde é que se pode reduzir custos fixos, custos variáveis e o excesso de *stock* (existências); e em terceiro e último, definir uma Estratégia de Controlo e Riscos da organização (*Strategic Control and Risks*), que consiste em identificar internamente os perigos que podem advir, ou não, da subcontratação (perder vantagem competitiva e ou ser alvo de contrafacção, plágio ou cópia) e desenvolver mecanismos de defesa, como criar detalhes no produto que sejam difíceis de plagiar e proteger legalmente o produto, através do registo de propriedade intelectual, de patente e da Marca.

Com frequência as organizações optam pelo modelo de Integração Vertical, pensando que deste modo controlam e coordenam com mais eficácia a produção do produto, mas nem sempre é a melhor solução para o desenvolvimento da organização. E por vezes, mesmo que desejável por uma questão de operacionalização e controlo, não é possível integrar todo o processo de produção, pelo facto de a organização não dispor de meios financeiros e/ou de recursos internos que lhe permitam integrar todas as actividades.

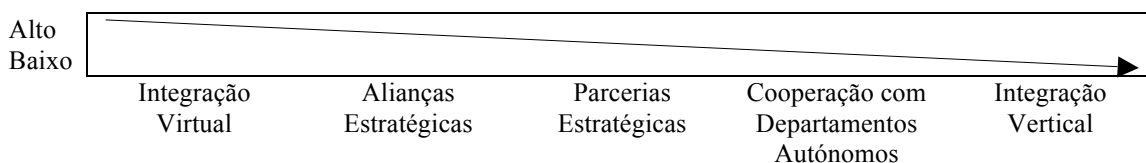
Todos os modelos de cooperação comportam riscos e conflitos de funcionamento, tudo depende da cultura e do negócio da organização. Consoante o grau de centralização ou descentralização os riscos e conflitos podem ser mais ou menos atenuados. Quando falamos em riscos, referimo-nos aos riscos inerentes ao processo de produção: fabrico, controlo de qualidade e entrega do produto final.

Se a organização integrar todas as actividades necessárias – Integração Vertical – terá total controlo sobre as fases de produção. Este controlo vai sendo menor à medida que o grau de integração vai diminuindo. Ou seja, do ponto de vista operacional, quanto maior for a dependência de fornecimento exterior menor é o controlo e maior é a probabilidade de riscos e conflitos no decurso do processo de produção.

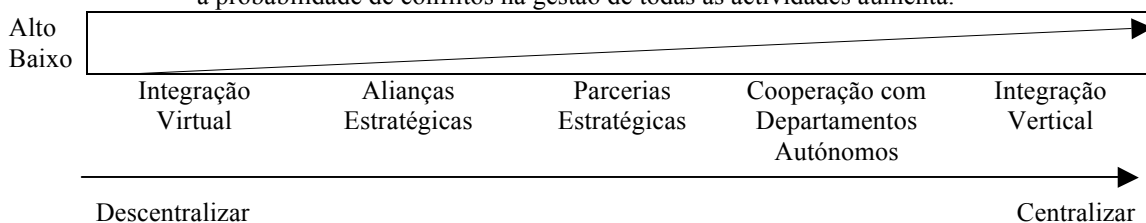
Henry W. Chesbrough e David J. Teece propõem o seguinte esquema para explicar o grau de controlo em função do modelo escolhido.

Encontrar o grau ideal de internalização¹⁵

À medida que a organização incorpora actividades, o risco de produção diminui.



À medida que a organização incorpora actividades, a probabilidade de conflitos na gestão de todas as actividades aumenta.



Uma das vantagens de não integrar todas as actividades “dentro de portas” é poder desfrutar da oferta de mercado, das melhores e mais avançadas soluções tecnológicas. Ter autonomia e flexibilidade para mudar de fornecedor, sempre que seja benéfico para os interesses da organização, pode ser uma vantagem competitiva no mercado actual.

Na maioria das vezes, as organizações mantêm todas as fases de produção, só para garantirem os postos de trabalho, mas regra geral esta opção traduz-se em aumento dos custos fixos, numa diminuição da produtividade e na estagnação das competências dos colaboradores (Ravi Venkatesan, 1992).

“Porque é que a ideia da subcontratação é tão tentadora? Porque acreditamos que a burocracia é má e a flexibilidade é boa.”¹⁶

Também Chesbrough e Teece (156) consideram que a organização, antes de optar por um dos modelos, deve primeiro definir o tipo de inovação que faz ou deseja fazer: Autónoma ou Sistémica. E só depois optar por um dos modelos de cooperação.

Considera-se Inovação Autónoma o que não faz parte do núcleo, mas que é complementar à sua actividade e Inovação Sistémica o que faz parte do núcleo, das competências da organização.

Chesbrough e Teece (2002, 167) propõem o quadro abaixo para explicar o tipo de inovação.

¹⁵ Henry W. Chesbrough e David J. Teece, “When is Virtual Virtuous?, Organizing for Innovation”, in *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, pág. 155.

¹⁶ Henry W. Chesbrough e David J. Teece, “When is Virtual Virtuous?, Organizing for Innovation”, in *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, pág. 152.

Combinar organização com inovação		
As capacidades necessárias...	Tipo de Inovação	
	Autónoma	Sistémica
...existem no mercado	Subcontratar	Subcontratar com precaução
... ou têm que ser criadas	Subcontratar ou produzir internamente	Produzir internamente

“Porque são tantas as inovações sistémicas, que subcontratar sem uma estratégia definida e sem uma coordenação adequada é exactamente o que uma organização não deve fazer.”¹⁷

Seguindo a mesma orientação, Ravi Venkatesan (1992) defende que uma organização deve unicamente desenvolver as suas competências (inovação sistémica), tudo o resto (inovação autónoma) deverá ser produzido externamente, por fornecedores que certamente serão mais eficientes. Entende também que a oferta e concorrência no mercado criam uma dinâmica de desenvolvimento geradora de recursos e de melhoria das capacidades das organizações, contribuindo deste modo para a inovação tecnológica. O autor propõe três princípios para seleccionar o que deve ser produzido internamente e o que deve ser produzido externamente. Primeiro princípio: enfoque nos componentes essenciais do produto que distinguem a empresa pela sua produção. Segundo princípio: fazer em regime de subcontratação os componentes cujos fornecedores têm vantagem competitiva. Terceiro princípio: utilizar a subcontratação como forma de criar compromissos dos colaboradores em melhorarem e ou aumentarem a produção.

Resumindo para se optar por um dos modelos de cooperação deve-se definir em primeiro lugar as vantagens competitivas, ou seja o que a organização faz muito bem, o que é sistémico à sua actividade. Em segundo identificar onde é que a organização pode reduzir custos e por último perceber se se tem capacidade para subcontratar produção sem contudo perder o controlo do que é essencial para manter o posicionamento único e sustentável que tem no mercado.

2.3.1 Subcontratação no sector público

De uma forma geral existe pouca informação sobre este assunto e a que há tende a concentrar-se unicamente em princípios económicos, não abordando a especificidade de cada serviço, nem modelos que permitam avaliar o que se deve subcontratar ou não.

¹⁷ Henry W. Chesbrough e David J. Teece, “When is Virtual Virtuous?, Organizing for Innovation”, in *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, pág. 170.

Até meados de 1980 o sector público utilizava o modelo de concentração vertical por forma a aglomerar todas as actividades e poder facilmente controlar a qualidade dos serviços prestados. Mas com a queda do bloco de leste e a emergente globalização do mercado, o sector público teve necessidade de se adaptar e procurar dar respostas a novos desafios sociais.

O’Looney¹⁸ defende, por um lado, existir uma tendência no sector público em manter alguns serviços dentro de portas, porque desenvolvem capacidades e recursos internos que lhe permite assegurar a qualidade da oferta e ao mesmo tempo encorajar o sector privado na procura das melhores práticas de organização do processo de trabalho. Mas por outro lado há também a ideia de que a gestão de serviços públicos por privados reduz os custos em cerca de 10 a 20%, diminui a estrutura da função pública e por fim que o sector privado presta um melhor serviço que o público.

Para Webster¹⁹ desde que se mantenha a oferta de um serviço público de qualidade, acessível e equitativo para todos os cidadãos, a subcontratação será encarada como um processo que acrescenta valor, pois ajuda a focalizar o sector público nas suas competências e é um estímulo ao desenvolvimento de capacidades e recursos do sector privado, por forma a alcançarem as melhores práticas para fornecimento do produto ou serviço.

Segundo Kakabadse²⁰, na maioria das vezes quando se opta pela subcontratação a decisão não é tomada pelos gestores públicos, mas é antes uma consequência de um processo político. Para ultrapassar esta situação O’Looney (1998, 35) propõe que as competências dos governantes e dos gestores de topo sejam claramente definidas de modo a que as parcerias público-privado sejam entendidas como um processo transparente e rigoroso. Webster (2000, 25) define quatro factores que levam o serviço público a optar por subcontratar serviços: o primeiro são situações acidentais que sucedem e cuja alternativa é optar pelo privado; a segunda opção implica uma vontade do governo em melhorar os serviços prestados; a terceira uma necessidade de diminuir custos; e por fim a quarta uma atitude do governo em alterar as orientações do anterior governo.

¹⁸ John O’Looney, "Outsourcing State and Local Government Services", Greenwood Publishing Group, 1998, pág. 6.

¹⁹ Elizabeth Webster e Glynys Harding, "Outsourcing Public Employment Services: The Australian Experience", Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, 2000, pág. 6.

²⁰ Andrew Kakabadse e Nada Kakabadse, "Outsourcing in the Public Services: A Comparative Analysis of Practice, Capability and Impact", in *Public Administration and Development*, John Wiley & Sons, Ltd., 2001, pág. 401.

Quando a subcontratação do sector público é devidamente monitorizada e controlada, torna-se não só um estímulo à inovação e à competitividade do mercado, como permite ao serviço público desfrutar das melhores e mais avançadas soluções de tecnologia.

Subcontratar um serviço privado implica não só reduzir no sector público os recursos e capacidades que existiam para desenvolver esse serviço, mas também passar a ter a capacidade de coordenar e controlar em vez de fazer, ou seja significa adquirir internamente competências que permitam monitorizar os custos e controlar a qualidade dos serviços. Muitas vezes a opção por privatizar serviços públicos passa também por uma vontade em reformar o sector público.

2.4 Design

Porquê o Design?

A finalidade da estratégia é criar um conjunto de orientações que permitam alcançar um determinado objectivo. Por isso é fundamental que a estratégia seja compreendida por todos os intervenientes de modo a alcançar os seus propósitos. Na maioria das vezes a estratégia é transmitida aos colaboradores através de apresentações orais ou de documentos escritos e consequentemente susceptíveis a várias interpretações. Para ser clara e perceptível, os colaboradores precisam de visualizar o que se pretende atingir. Uma imagem resume o que se pretende, descreve o processo, cria empatia e clarifica o objectivo. É por isso que o Design pode ajudar a organização a implementar a estratégia e torná-la num processo em constante evolução.

Desenhar ou construir um protótipo, seja de um produto ou de um serviço, torna tangível algo intangível, envolve os colaboradores, ajuda a focar no essencial a detectar problemas e corrigi-los, é também por isso um catalisador de ideias e consequentemente de inovação (Tim Brown, 2005). Esta forma de método de trabalho denomina-se *Design thinking*. Tim Brown²¹, designer e CEO da IDEO, considera que “*Pensar como um designer pode transformar a maneira como desenvolvemos produtos, serviços, processos - e até a estratégia.*” (Design Thinking, 2008).

“Qual é a contribuição do Design?”

Os investigadores ficaram surpreendidos com a amplitude que o contributo do design pode dar. Embora se tratasse dum pequeno projecto, o contributo dos designers excedeu as suas expectativas. Os investigadores partiram para o projecto com a crença de que o design

²¹ Tim Brown, *Design Thinking*, Harvard Business Review, 2008, pág. 85 .

estava focado sobretudo em dar forma e estilo aos produtos industriais. Em vez disso, durante o projecto, o design deu-lhes uma ideia clara do processo de comercialização e uma visão inovadora das aplicações possíveis. Também os orientou na forma como poderiam divulgar o produto e aferir as necessidades dos consumidores, e salientou ainda a importância de testar o produto junto do mercado.”²²

²² AA.VV., Design in Technology Research Partnerships in action, Design Council e EPSRC, 2005, pág. 4.

3. Objectivo deste caso de estudo

O objectivo do presente trabalho é avaliar a viabilidade económica de uma pequena gráfica que há décadas existe numa entidade pública de grande dimensão, a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Decorrente do objectivo deste trabalho propõe-se ainda analisar o modelo de negócio que melhor se adapte às necessidades da organização e aos colaboradores da gráfica AICEP.

3.1 Breve História da AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

A AICEP é um organismo público, que está sob a tutela do Ministério da Economia e tem como missão aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque para as empresas de pequena e média dimensão.

As origens da AICEP remontam ao antigo Fundo de Fomento da Exportação, criado em 1949. Nos anos 80 e 90, o então Instituto Público passou a concentrar as funções de promoção e captação de investimento e, depois, da promoção do Turismo, passando de ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), em 1982, para ICEP – Investimento, Comércio e Turismo, em 1992.

No início do séc. XXI atravessa um período conturbado de alteração de competências e de designações, que passa pela fusão, depois interrompida, com o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, por abandonar a promoção interna e externa do turismo de Portugal (hoje a cargo do Instituto de Turismo de Portugal), e a captação de investimento estrangeiro para o país, (passou nessa altura a ser uma competência da API – Agência Portuguesa de Investimento). Culmina, em 2007, com a criação da AICEP Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, onde volta a assumir a competência de captação de investimento externo para o país.

3.2 Visão, Missão e Objectivos da AICEP

“... agência pública de natureza empresarial empenhada em desenvolver um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.” (AICEP, 2007)

A AICEP tem como visão, ser a agência de referência para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a inserção internacional das empresas portuguesas (AICEP, 2007). Como missão, aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas portuguesas, com especial destaque para as pequenas e médias (AICEP, 2007). E como objectivos: contribuir para o aumento do VAB de Portugal (AICEP, 2010) a partir do efeito directo de investimentos estruturantes e dos fluxos de comércio internacional, apoiar a redução do *déficit* da Balança Comercial, através do estímulo ao crescimento das exportações e ajudar na manutenção do emprego por intermédio da criação e qualificação de postos de trabalho.

3.3 A gráfica AICEP

A gráfica da AICEP existe desde a criação do Fundo de Fomento da Exportação, resultado do modelo de negócio da época, em que era típica a integração vertical, de todas as competências necessárias para o seu funcionamento numa única estrutura.

Nesse tempo, a gráfica produzia a maior parte do material promocional impresso em *offset*. Com o passar de anos e a redução gradual do orçamento atribuído à AICEP, as prioridades da agência focaram-se na sua missão: captação de investimento, internacionalização das empresas portuguesas e promoção da marca Portugal.

Não tendo verba para actualizar e modernizar os seus equipamentos, a gráfica ficou limitada nas suas capacidades e foi deixando de dar resposta às necessidades da AICEP, que por sua vez passou a recorrer com mais frequência ao exterior para impressão dos seus materiais. Se até meados de 2007, a gráfica produzia ainda o *stationery* AICEP, com a implementação de uma política de desmaterialização e de redução de gastos, a gráfica ficou reduzida à impressão de cartões de visita, pastas de documentos, calendários de secretaria, personalização a uma cor das moradas nos envelopes, uma vez que os envelopes foram sempre impressos no exterior, e ocasionalmente papel de carta para a administração. O restante *stationery* é disponibilizado em *templates* digitais,

impresso à medida das necessidades. *Stationery* é o conjunto de materiais de escritório que habitualmente uma organização utiliza, exemplo; papel de carta, envelope, cartões de visita, facturas, etc.

Assim sendo a situação actual da gráfica é complicada em termos funcionais. Lentamente deixou de imprimir, porque ou não tem capacidade técnica ou quando tem, não consegue cumprir os prazos de entrega.

A gráfica, teoricamente, contradiz a missão AICEP, que é a de estimular a competitividade e a internacionalização das empresas portuguesas, ou seja, cada vez que a AICEP imprime na gráfica significa menos uma oportunidade de negócio para a indústria gráfica portuguesa.

Naturalmente que para lá da redução do orçamento funcional e do foco na internacionalização e estímulo à competitividade das empresas portuguesas, existem outros dados que devem ser ponderados na orientação que se decidir para a gráfica, tais como: a manutenção dos postos de trabalho, a flexibilidade e motivação dos recursos humanos, a necessidade, ou não, de manter os recursos de impressão na agência.

3.4 A actividade de uma gráfica

Uma gráfica é habitualmente composta por três áreas de actividade, que se encadeiam no desenvolvimento de um trabalho gráfico, e que são a pré-impressão, a impressão e a fase de acabamento.

3.4.1 Pré-impressão

É o início do processo de produção de um produto gráfico, é a ponte entre o trabalho do designer e a impressão. Este processo é composto por 2 fases.

A primeira é verificar se o trabalho tem condições técnicas de exequibilidade, nomeadamente no que diz respeito a fontes tipográficas, resolução das imagens, manchas de cor ao corte, espaços de cor e cadernos de impressão. Caso não estejam reunidas todas as condições técnicas, é nesta fase que se procedem às afinações e correcções necessárias, por vezes também a emendas de clientes. Depois da fase de verificação do trabalho, passa-se à fase de adaptação às características da máquina onde vai ser impresso. Esta fase é composta pela execução do Plano de Impressão, da

Imposição, da gravação de Fitolitos e impressão do Ozalid e da gravação de Chapas para impressão.

Plano de Impressão é o formato máximo que a máquina de impressão pode imprimir.

9	8	5	12
16	1	4	13

Plano de impressão com Imposição de um caderno de 16 páginas.

Imposição é a adaptação do projecto ao formato de impressão, de modo a depois de impresso ter a sequência e disposição inicial. É também nesta fase que se fazem as afinações necessárias de acordo com o Acabamento.

Fitolitos são normalmente 4 películas transparentes, uma por cada cor de impressão CMYK (*cyan*, *magenta*, *yellow* e *black*). Os conteúdos são gravados através de um processo fotomecânico, para igual número de chapas de impressão.

Hoje em dia este processo está a ser gradualmente substituído pelo CTP, *Computer to Plate*, em que a gravação da chapa é feita a partir do computador, eliminando a fase intermédia, os fitolitos.



Ozalid é uma impressão feita a partir dos fitolitos ou através de uma *Plotter*. Quando se utiliza o CTP, serve de prova final de verificação do projecto.

Chapa de impressão tem o mesmo formato do plano de impressão da máquina. É uma chapa de alumínio revestida com uma resina fotopolímera, onde são gravados os conteúdos dos fitolitos através da exposição à luz ultravioleta. As áreas sujeitas à exposição UV são endurecidas e passam a repelir a água.

3.4.2 Impressão

A impressão *offset* pela sua versatilidade, baixo custo em comparação com outros processos de impressão e elevada qualidade, tornou-se o método mais comum e usual de imprimir nos dias hoje.

O Processo de impressão em *offset* é o único processo de impressão onde a matriz não tem contacto directo com a folha de impressão, daí o nome *offset*. Este processo baseia-se no princípio de água e azeite não se misturarem. Neste processo de impressão a matriz denomina-se chapa de impressão e tem a capacidade de repelir a água e de absorver a tinta (azeite) onde está gravada. As zonas da chapa com tinta são transportadas para o cilindro de borracha que por sua vez passa (imprime) para a folha de impressão.



3.4.3 Acabamento

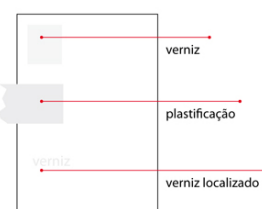
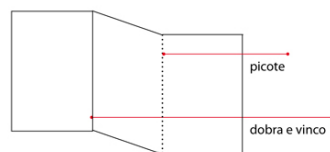
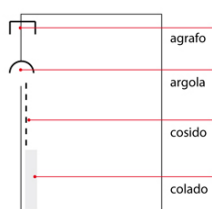
É a parte final do processo de impressão. Conforme as características do projecto podem existir mais ou menos fases de finalização: guilhotina, alcear, dobrar, coser, colar, etc.

suporte de impressão:

papel
cartolina
cartão
plástico
vinil
polipropileno
alveolar
tecido
madeira
metal
vidro
esferovite
cortiça
.
.
.

tipos de acabamento:

agrafos
argolado
colagem
colado e cosido
dobras
vincos
picote
cortante
1/2 corte
verniz de máquina
verniz localizado
plastificação
.
.
.



3.4.4 Impressão Digital

A impressão Digital é o processo ideal quando desejamos aliar pequenas tiragens e rapidez de impressão, porque elimina os fotolitos e chapas, pois o processo é directo entre o computador e a impressora. Para além disso ainda é possível personalizar cada folha a partir de bases de dados. A ausência de tiragens mínimas e o baixo custo de produção, permite imprimir um só exemplar. Este processo intitula-se *Printing on Demand*. Ao longo dos anos a Impressão Digital tem gradualmente melhorado a qualidade de impressão e aumentado a oferta de papeis para impressão.

4. Metodologia e tratamento de dados

O objectivo deste caso de estudo é avaliar o enquadramento actual da gráfica na estrutura da AICEP. Para que a investigação tivesse acesso ao maior número de dados, foi seguida uma metodologia que permitisse recolher diversos tipos de informação sobre a gráfica, de modo a que, posteriormente a informação pudesse ser cruzada com outros indicadores, para além dos financeiros.

Toda a informação recolhida foi obtida na AICEP, entre Abril e Outubro de 2009, e reflecte três anos de actividade da gráfica, entre 2006 e 2008. Os dados que iremos apresentar neste capítulo foram todos alvo de análise e tratamento prévio.

Começámos a pesquisa pela Direcção de Recursos Humanos da AICEP, através da recolha de informação sobre: a antiguidade e remuneração de cada colaborador na gráfica, a posição que ocupam na carreira da AICEP e a função que desempenham. Com o intuito de aferir a satisfação dos colaboradores da gráfica em relação à actividade que executam, ao trabalho que actualmente desenvolvem e quais são as suas expectativas em termos profissionais, foi realizado um questionário individual, de resposta múltipla e com algumas perguntas de desenvolvimento, e uma entrevista aos colaboradores da gráfica.

De seguida debruçamo-nos sobre o levantamento de dados financeiros relativos à gráfica. As áreas de Controlo de Gestão e Contabilidade e Fiscalidade facultaram o acesso à informação sobre encargos com as instalações da gráfica e o custo com a aquisição de matéria-prima e manutenção do equipamento. Esta última informação foi cruzada posteriormente com o registo de facturas e propostas de requisição de material existentes na Gráfica.

Na área de Finanças e Tesouraria acedemos ao registo de facturas de trabalhos executados em *offset* e impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação. Estes dados foram analisados em conjunto com a informação recolhida na Direcção de Marketing²³, nomeadamente com a informação contida nos planos de acções da Direcção e da Marca Portugal, que foram elaborados para o Tribunal de Contas.

Na Direcção de Marketing recolhemos dados sobre os trabalhos que foram produzidos pela AICEP, durante o período de estudo, fosse em *offset* ou em impressão digital

²³ A Direcção de Marketing tinha, no período que compreende a investigação deste caso de estudo, a tutela da gráfica e controlava todo o material produzido pela AICEP.

pequeno formato, em regime de subcontratação ou produzidos internamente, e tivessem tido ou não financiamento comunitário. À semelhança da metodologia que tem vindo a ser seguida, estes dados também foram confrontados com igual informação solicitada à Gráfica.

E por fim na Gráfica, para além dos dados já mencionados, identificou-se a capacidade técnica do parque de máquinas e avaliou-se o equipamento que está operacional. Foram ainda comparados, com base nos trabalhos que normalmente a agência desenvolve, os tempos de produção executados interna e externamente.

4.1 Recursos humanos

Através da recolha de dados feita na Direcção de Recursos Humanos, foi possível apurar que a gráfica tinha, entre 2006 e 2008, 7 colaboradores (com excepção de um) todos do sexo masculino, na faixa etária entre os 40 e os 60 anos. A antiguidade ronda os 20 anos, tirando um único colaborador que trabalha há 34 anos na AICEP (Tabela 1). Na gráfica os colaboradores estão distribuídos, em termos de função e de carreira, do seguinte modo: um coordenador e um orçamentista que acumula a função de secretariado. Ambos são técnicos superiores. Os restantes são considerados assistentes seniores ou especialistas e desempenham as funções de impressor, ajudante de impressor, operador de guilhotina e responsável pelo acabamento, responsável pelo acabamento e apoio ao secretariado e um compositor e revelador de chapas.

Foi ainda possível saber que os encargos com remunerações anuais dos colaboradores registaram uma ligeira subida, tendo em 2006 sido de cerca de 201 000€ e em 2008 de 243 000€ (Tabela 2).

Tabela 1 - Recursos Humanos da Gráfica²⁴

Categoria	Função	Antiguidade
Técnico Sénior	Coordenador**	20 anos
Técnico Sénior	Orçamentos/Secretariado	34 anos
Assistente Sénior	Compositor/Chapas*	19 anos
Assistente Sénior	Acabamento/Secretariado*	20 anos
Assistente Sénior	Guilhotina/Acabamento	21 anos
Assistente Especialista	Ajudante de Impressor	20 anos
Assistente Sénior	Impressor	19 anos

Tabela 2 - Remunerações dos colaboradores da gráfica²⁵ (valores apresentados em Euros)

Remunerações Anuais			
Ano	Remunerações	Encargos AICEP	Total
2006	169 713	30 917	200 630
2007	188 467	35 582	224 049
2008	201 390	41 588	242 978

Questionário aos colaboradores da gráfica

Com a realização do questionário tivemos a intenção de perceber o grau de satisfação e de motivação dos colaboradores da gráfica, em relação à actividade que desempenham, ao modo como é desenvolvida na AICEP e qual é do seu ponto de vista o futuro da gráfica. O questionário também procurou saber a opinião dos colaboradores sobre o modelo de organização do trabalho, nas várias valências da gráfica, e a disponibilidade em abraçarem outra função dentro da AICEP.

O questionário é composto por 5 grupos, cada um tem cerca de 3 perguntas de resposta múltipla e uma de desenvolvimento. O primeiro grupo aborda a questão do gosto pela profissão e se o colaborador se considera satisfeito com o desempenho e contributo que dá à agência. O segundo e terceiro grupos incidem sobre questões técnicas de funcionamento da gráfica, nomeadamente sobre as áreas de pré-impressão e impressão. E por último os quarto e quinto grupos pretendem perceber a disponibilidade e conhecimento para desenvolver outras tarefas para além das habituais, designadamente o acompanhamento de produção dos trabalhos que a AICEP normalmente executa em regime de subcontratação. O questionário foi respondido por todos os colaboradores.

²⁴ Os colaboradores assinalados com * e com ** não fazem parte da gráfica desde Março e Outubro de 2009. Dados recolhidos em anexo (Anexo 2). O cálculo da antiguidade tem como referência o ano de 2008.

²⁵ Dados recolhidos em anexo (Anexo 3).

Para as perguntas de resposta múltipla a escala foi de 1 a 5, sendo 1 considerado o mínimo e 5 o máximo.

Tabela 3 - Questionário²⁶

Profissão / Tarefa	Escala				
	1	2	3	4	5
Gosta da sua profissão?			1		3
Sente-se motivado com a tarefa que desempenha na AICEP?			2	1	1
Acha que poderia desempenhar outras tarefas na gráfica?			2	2	
Existe na AICEP outra tarefa que gostasse de desempenhar?			3	1	
Como classifica o seu contributo para a AICEP?				1	3
Como acha que a AICEP classifica o seu contributo?			2	1	1
Pré-impressão / Gráfica da AICEP	1	2	3	4	5
Considera possível a gráfica ter continuidade sem pré-impressão?	1		1		2
Acha que a aquisição de chapas gravadas resolve o problema da pré-impressão?		2	1	1	
Considera que com formação adequada a área de pré-impressão podia tornar-se numa área de arte finalização?			2		2
Impressão	1	2	3	4	5
Como considera o volume de impressão da gráfica?	2		2		
Acha que a gráfica tem condições técnicas para aumentar o volume de impressão?				2	2
Acha que o horário da gráfica é igual ao das outras gráficas?	1		1		2
Considera que o horário da gráfica permite responder com eficácia aos pedidos?					4
Para assegurar o funcionamento contínuo das máquinas de impressão entre as 8h e as 18h, estaria disposto a ter um horário diferente?	1		2	1	
Gráfica da AICEP + Produção AICEP	1	2	3	4	5
Acha que a gráfica da AICEP podia fazer produção externa, ou seja pedir orçamentos, adjudicar e acompanhar a produção?			1		3
Considera que com formação adequada a gráfica da AICEP podia fazer a produção externa de impressão digital, pequeno e grande formato?			1	2	1
Produtor gráfico AICEP	1	2	3	4	5
Sabe o que faz um produtor gráfico?			1	1	2
Gostaria de desempenhar a função de produtor gráfico?			1	2	1
Gostaria de ir às gráficas para acompanhar os <i>materiais</i> de impressão?				1	3
Estaria disposto a acompanhar a impressão de um trabalho fora do horário de trabalho?			2		2

4.2 Instalações e equipamento da gráfica

Os números fornecidos pela Direcção Financeira, nomeadamente através das áreas de Controlo de Gestão e de Contabilidade e Fiscalidade permitiram determinar os encargos da gráfica com as instalações, equipamento e aquisição de matérias-primas.

²⁶ Questionários originais em anexo (Anexo 4).

A gráfica²⁷ situa-se, desde sempre, em Lisboa, na zona da Estefânia e ocupa uma área estimada de 1270m², cerca de 61% do total da área AICEP, sendo o restante espaço utilizado pela Direcção de Marketing²⁸.

Desde 2005 que a gráfica integra a estrutura da Direcção de Marketing, o que significa que nos últimos anos os valores da gráfica estão agregados ao custo desta direcção, pelo que não é possível perceber quais são os gastos referentes à gráfica. Este facto levou a optarmos por ponderar os encargos da gráfica a partir do último ano em que lhe foi atribuído um orçamento de funcionamento, o de 2004.

A partir dos dados de 2004 efectuámos, com base na taxa de inflação do Instituto Nacional de Estatística uma projecção para 2006, 2007 e 2008 (Tabela 4).

A área de Controlo de Gestão forneceu os dados, que apresentamos na tabela 5, relativos à aquisição de matéria-prima e de outros produtos, designadamente de fotolitos, de chapas e de manutenção do equipamento.

Tabela 4 – Projecções para 2006, 2007 e 2008²⁹ (valores apresentados em Euros)

		Taxa de inflação			
		2004 (2,0%)	2005 (2,3%)	2006 (3,1%)	2007 (2,5%)
Encargos	2004	2005	2006	2007	2008
Renda	20 557	20 968	21 450	22 115	22 668
Electricidade	12 339	12 586	12 876	13 275	13 607
Água	1 204	1 229	1 257	1 296	1 328
Limpeza	13 579	13 851	14 169	14 609	14 974
Segurança	20 603	21 015	21 499	22 165	22 719
Total	68 283	69 649	69 854	73 460	75 296

Tabela 5 – Custos de aquisição de matéria-prima e outros³⁰ (valores apresentados em Euros)

Conta	Descrição conta	2006	2007	2008
6161	Matérias-primas	37 087	11 742	0
62232105	Outros			649
62236162	Serviços gráficos		29 246	12 235
62298115	Artigos diversos		550	1 486
Total geral		37 087	41 538	14 370

²⁷ Em 2006, 2007 e 2008 a gráfica manteve a mesma área de ocupação, (Anexo 5).

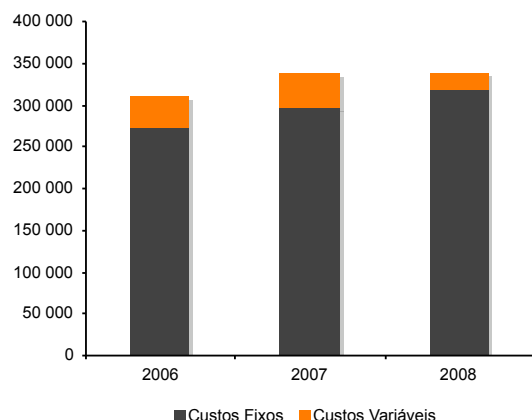
²⁸ Em Outubro de 2009 a Direcção de Marketing foi extinta, e as suas competências foram integradas na Direcção de Gestão e Promoção de Eventos.

²⁹ Valores da taxa de inflação (Anexo 5).

³⁰ Anexo 6.

A partir dos dados recolhidos e tratados, foi possível elaborar um gráfico de barras (Quadro 1), onde se mostra a evolução dos custos fixos em relação aos custos variáveis da gráfica, durante o período compreendido entre 2006 e 2008.

Quadro 1 - Evolução dos Custos Fixos e Variáveis³¹



	2006	2007	2008
Custos Fixos	271 881€	297 509 €	318 274 €
Custos Variáveis	37 087 €	41 538 €	19 549 €

Nas instalações da gráfica foi efectuado um inventário do parque de máquinas existente. Durante este processo os colaboradores indicaram a antiguidade, bem como um valor estimado para cada equipamento. Foi portanto, possível perceber que o parque de máquinas na gráfica tem, de modo geral, mais ou igual a 20 anos de idade (tabela 6).

Tabela 6 – Levantamento do parque de máquinas da gráfica³² (valores apresentados em Euros)

Equipamento de Pré-Impressão	Antiguidade	Valor
Printer Quasar de Fitolitos	12 anos	500
Prensa Revelar Fitolitos - Rapiline 66-3 Agfa	≥ 20 anos	200
Prensa Luz de dia Printon Cdl 1020 R Agfa	≥ 20 anos	200
Prensa Pose de Chapas Howson - Algraphy	≥ 20 anos	1 000
Prensa Revelar Chapas Howson - Apolo	≥ 20 anos	1 000
Total		2900
Equipamento de Impressão	Antiguidade	Valor
Roland 200 2 Cores Formato 50x70	≥ 20 anos	10 000
Gto 1 Cor Formato 35x50	≥ 14 anos	5 000
Total		15 000

³¹ Anexo 6

³² Valores estimados pelo Sr. Adelino Faisca, que foi coordenador da gráfica até Setembro de 2009 (Anexo 7).

Equipamento de Acabamento	Antiguidade	Valor
Guilhotina - Wohlenberg Mcs 2 - 92x92	≥ 20 anos	1 000
Máquina de colocar Argolas - Mosel A/4	≥ 20 anos	100
Máquina de alçar - Tb Sprint + Agrafar A/3	≥ 20 anos	500
Máquina de alçar - Plock Matic 310-88-89 - A/3	≥ 20 anos	500
Máquina de dobrar - Stahl - 35 X 50	≥ 20 anos	500
Máquina de vincar - Eurold 690 - 35 X 50	≥ 20 anos	100
Máquina de vincar e picotar - Mod.Mariner - 50 X 70	≥ 20 anos	50
Máquina de embalar - Marimetal	≥ 20 anos	50
Máquina de colocar capas plásticas a quente - Unibind 80	≥ 20 anos	100
Máquina de furar - Mod.Mercury	≥ 20 anos	50
Máquina de colocar em capa - Muller Martini	≥ 20 anos	200
Máquina de coser a arame - Vickers - Armstrong - A/3	≥ 20 anos	100
Prensa - Zecchini Gra-For - A/3	≥ 20 anos	50
Total		3 300
Pré-Impressão + Impressão + Acabamento		
Valor Total		21 200

Para aumentar a autonomia e consequente capacidade de resposta da gráfica, a AICEP (na altura ICEP) adquiriu em 1998 uma unidade de saída de fotolitos, a *Printer Quasar*. Até 2008 o referido equipamento nunca produziu fotolitos a cores, porque não existia, nem existe, um colaborador com formação nessa área de actividade. Durante esse período a *Printer Quasar* fez unicamente saída de fotolitos a preto e branco, e sempre que era impresso um trabalho a cores recorria-se ao exterior para fornecimento de fotolitos a cores. Em Julho de 2008 o computador que tinha o *software* da *Printer Quasar* instalado, avariou-se, e desde dessa altura que o equipamento não é utilizado. Segundo apurámos existem dois caminhos possíveis para ultrapassar esta situação. Como o *software* adquirido é para *Macintosh*, a primeira solução é a substituição do computador avariado por outro *Macintosh*. E a segunda hipótese é a aquisição de um *software* específico, que permite um computador PC ler o *software Macintosh*. De modo que, à excepção da *Printer Quasar*, todo o restante parque de máquinas está operacional.

Com base no inventário efectuado e na caracterização do que cada equipamento faz, foi possível identificar os serviços que a gráfica oferece.

Na área de pré-impressão, a gráfica não tem qualquer capacidade de resposta, pelo que quando necessita de fotolitos, recorre, como habitualmente já fazia, a serviços externos. Em termos de impressão, a gráfica tem duas máquinas de impressão, uma *Roland* a 2 cores, com um formato máximo de impressão de 50x70cm, e uma *GTO*, a uma cor, com

um formato máximo de impressão de 35x50cm. No acabamento a gráfica dispõe de alguma oferta, que enumeramos na tabela 7. No seguimento deste inventário, analisamos também a capacidade de resposta da gráfica. Nesse sentido foi-lhes solicitada informação sobre tempos de produção interna e externa para uma determinada tipologia de produtos, que mais tarde foi cruzada com informação semelhante pedida a fornecedores externos e à Direcção de Marketing (tabela 8).

Tabela 7 – Caracterização dos serviços de acabamento³³

Acabamento	Oferta da gráfica
Argola	sim
Parafusos	não
Agrafos / cosido a arame	sim
Cosido à linha e colado à lombada	não
Serrotado e colado à lombada	sim
Colado	sim
Picote	sim
Dobra e vinco	sim
Cortante especial	não
½ corte	não
Verniz de máquina	sim
Verniz localizado	sim
Verniz UV	não
Plastificação	não
Capa com badanas	sim
Capa dura	não

Tabela 8 – Tempos de resposta da gráfica em comparação com produção externa³⁴

Produtos	Na gráfica	Subcontratação	Quantidades	Diferença de dias
Ofícios	1 dia	1 dia	20 000	=
Cartões	1 dia	1 dia	5 000	=
cumprimentos				
Cartões de visita	1 dia	1 dia	5 000	=
Envelopes	3 dias	1 dia	10 000	+ 2
Convites	1 dia	1 dia	5 000	=
Blocos/Cadernos	3 dias	1 dia	1 000	+ 2
Capas/Monofolhas	3 dias	2 dias	1 000	+ 1
Catálogos	6 dias	3 dias	2 500	+ 3
Livro de missão	6 dias	3 dias	2 500	+ 3
Revista Informar	8 dias	3 dias	3 000	+ 5
Livros	5 dias	2 dias	2 000	+ 3
Cartazes	2 dias	1 dia	5 000	+ 1
Desdobrável	4 dias	2 dias	5 000	+ 2

³³ Anexo 8.³⁴ Anexo 9.

4.3 Produção AICEP – impressão *offset* e digital pequeno formato

À semelhança do inventário que foi feito para o equipamento da gráfica, também se elaborou uma relação de todos os trabalhos produzidos durante o período que este caso de estudo compreende. Pelo que, na área de Finanças e Tesouraria, acedemos ao registo de facturas e recolhemos informação sobre trabalhos executados em *offset* e impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação. Paralelamente, com a mesma tipologia da pesquisa levada a cabo na área financeira, na Direcção de Marketing foi feita uma recolha de todas as facturas que deram entrada naquela direcção no período compreendido entre 2006 e 2008. Nesta Direcção foram também analisados os planos de acção, entre 2006 e 2008. Estes planos são enviados para o Tribunal de Contas e contêm todas as actividades que a direcção desenvolve. A Gráfica facultou-nos uma lista pormenorizada dos trabalhos que foram impressos internamente ou que foram produzidos no exterior mas com o seu acompanhamento de produção. Esta lista pormenorizada contém informação sobre tipologia do trabalho impresso (cartão de visita, livro, etc), qual o tipo de impressão (*offset* ou digital), número de exemplares e se foi alvo ou não de apoio de programas comunitários.

Toda a informação recolhida foi analisada e tratada para a investigação. Os dados recolhidos permitiram desenvolver uma caracterização do tipo de trabalhos que a AICEP produziu durante o período de estudo (tabela 9 e 10).

Foi considerada, para efeito de investigação, uma margem de produção para os trabalhos impressos no exterior mas que tiveram acompanhamento da gráfica. A margem de produção teve como finalidade valorizar o trabalho de produção que os colaboradores desenvolvem no dia-a-dia, valor este imputado na rubrica “Outros” em Proveitos e Ganhos da Demonstração de Resultados. A percentagem considerada para efeitos da Margem de Produção foi ponderada de acordo com o valor habitualmente praticado no mercado da produção gráfica, cerca de 10%.

Tabela 9 – Quadro dos trabalhos executados em impressão *offset* na gráfica ou em regime de subcontratação, com ou sem apoios comunitários, durante o período de investigação do caso de estudo³⁵ (valores apresentados em Euros).

Impressão <i>Offset</i> 2006	Gráfica	Subcontratação	Subcontratação com apoios comunitários		
	Valor	Valor	Valor total	75% UE	25% AICEP
Stationery	13 684	125			
Promoção AICEP	11 088				
Promoção Portugal	2 115	53 375	68 360	51 270	17 090
Produção IAPMEI	7 425				
Total	34 312	53 500	68 360	51 270	17 090
Margem de produção		5 350	6 836		

Impressão <i>Offset</i> 2007	Gráfica	Subcontratação	Subcontratação com apoios comunitários		
	Valor	Valor	Valor total	75% UE	25% AICEP
Stationery	8 502	4 003	781	585	198
Promoção AICEP	9 404	2 880	2 275	1 592	682
Promoção Portugal	997	17 796	52 289	31 645	13 558
Produção IAPMEI	349				
Total	19 253	24 679	55 345	33 822	14 438
Margem de produção		2 467	5 534		

Impressão <i>Offset</i> 2008	Gráfica	Subcontratação	Subcontratação com apoios comunitários		
	Valor	Valor	Valor total	75% UE	25% AICEP
Stationery	3 439		1 452	1 089	363
Promoção AICEP			2 760	2 070	690
Promoção Portugal	702	7 767	64 059	36 365	9 789
Produção IAPMEI					
Total	4 141	7 767	68 271	39 524	10 842
Margem de produção		777	6 827		

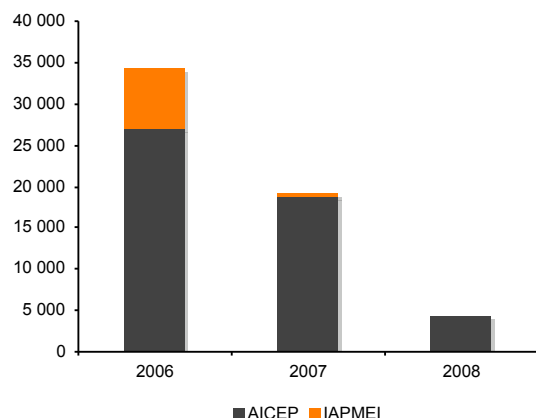
³⁵ Anexo 10.

Tabela 10 – Quadro dos trabalhos executados em impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação, com ou sem apoios comunitários, durante o período de investigação do caso de estudo³⁶ (valores apresentados em Euros).

Impressão digital	Subcontratação		Subcontratação com apoios comunitários		
	2006	2007	2008	2008	
Produto	Valor		Valor	Valor total	75% UE 25% AICEP
Stationery				1 045	783 261
Promoção AICEP					
Promoção Portugal	4 540	745		1 400	1 050 350
Produção IAPMEI					
Total	4 540	745		2 445	1 833 611
Margem de produção	454	75		245	

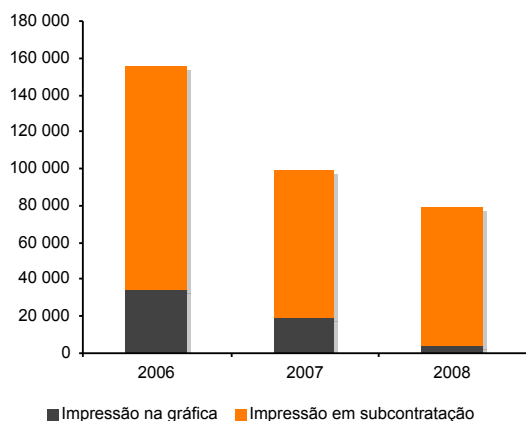
A partir da informação apresentada tornou-se possível sintetizar a evolução da produção AICEP, seja interna ou externa, com ou sem financiamento, durante o período compreendido entre 2006 e 2008. Pelo que decidimos construir gráficos que permitissem visualizar com facilidade esta síntese. Assim sendo o Quadro 2 expõe a gradual diminuição de impressão *offset* executada pela gráfica; o Quadro 3 compara a produção interna em relação à produção externa, e por último o Quadro 4 mostra a evolução da produção AICEP feita com financiamento comunitário.

Quadro 2 - Evolução da impressão *offset* executada na gráfica



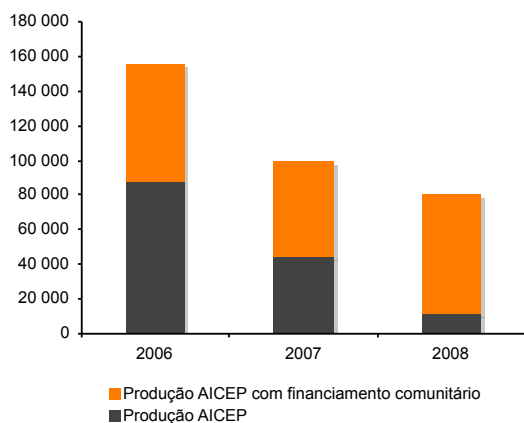
	2006	2007	2008
AICEP	26 887 €	18 904 €	4 141 €
IAPMEI	7 425 €	349 €	0

³⁶ Anexo 10.

Quadro 3 - Evolução da impressão *offset* feita na gráfica ou em regime de subcontratação

	2006	2007	2008
Impressão na Gráfica	34 312 €	19 253 €	4 141 €
Impressão em subcontratação	121 860 €	80 022 €	74 172 €

Quadro 4 - Evolução da produção AICEP realizada com e sem financiamento comunitário



	2006	2007	2008
Produção AICEP	87 812 €	44 676 €	11 640 €
Produção AICEP com financiamento comunitário	68 360 €	55 344 €	68 850 €

Com base na investigação e análise dos dados que foram recolhidos, identificámos a tipologia habitual de produtos AICEP, qual a sua finalidade, com que periodicidade é que é produzida e qual o valor médio despendido com a sua impressão. Agrupámos os produtos pela sua função e verificámos existirem três conjuntos: o *stationery* AICEP, os produtos para promoção AICEP e os produtos de promoção de Portugal. Na colecção de promoção de Portugal há ainda alguns subconjuntos: a colecção Missão, a colecção Feiras e Exposições e a Colecção Marca Portugal (tabela 11).

Tabela 11 – Quadro do conjunto de produtos da AICEP e indicação da sua periodicidade de produção

Produtos de Promoção AICEP³⁷ (valores apresentados em Euros)

	Produção	Valor médio	Por ano	Valor médio anual
Stationery AICEP				
Ofícios	<i>Template Word</i>			
Cartões cumprimentos	Na gráfica			
Cartões de visita	Na gráfica			
Blocos/Cadernos	Na gráfica			
Capas	Na gráfica			
Convites	Na gráfica			
Envelopes	<i>Offset no exterior</i>			
Promoção AICEP				
Desdobrável	<i>Offset no exterior</i>	2 760	3 vezes ano	8 280
Revista Informar	<i>Online</i>			
Produtos de Promoção de Portugal				
	Produção	Valor médio	Por ano	Valor médio anual
Colecção Missão				
Livro de Missão	<i>Offset no exterior</i>	6 500	5 vezes ano	32 500
<i>Crachat</i> Seminário	Subcontratação Digital	100		500
Convites	<i>Offset no exterior</i>	385		1 925
Autocolantes	Subcontratação Digital	340		1700
Total		7 325		36 625
Colecção Feiras e Exposições				
Catálogo	<i>Offset no exterior</i>	3 500	5 vezes ano	17 500
Convites	Subcontratação Digital	385		1 925
Total		3 885		19 425
Colecção Marca Portugal				
Brochura <i>Business</i>	<i>Offset no exterior</i>	4 000	2 vezes ano	20 000
Total		4 000		20 000

³⁷ Anexo 10.

4.4 Dados financeiros

O apuramento de dados financeiros foi trabalhado a partir da informação que as áreas de Controlo de Gestão, Contabilidade e Fiscalidade, Gráfica e as Direcções de Marketing e de Recursos Humanos forneceram.

No Balanço, na rubrica do Activo Imobilizado foi considerado um valor para o imóvel onde se situa a gráfica e foi adicionado o valor estimado para o parque máquinas. A gráfica indicou o montante para as Existências e para o Passivo, nos Fornecedores.

Na Demonstração de Resultados, na coluna Proveitos e Ganhos, os números apresentados tiveram como base de estudo a informação recolhida junto das áreas Contabilidade e Fiscalidade, Direcção de Marketing e Gráfica. A partir da análise e tratamento destes dados, foi possível quantificar os proveitos da gráfica. De igual modo foram ponderados os valores para os Custos e Perdas, nas rubricas Matérias-Primas, Outros, Serviços Gráficos e Artigos Diversos, que foram entregues pela área de Controlo de Gestão e mais tarde validado com informação recebida da Gráfica e Direcção de Marketing.

Os valores das remunerações foram entregues pela Direcção de Recursos Humanos e o Aluguer de Espaço e Outros Custos Operacionais foram calculados com base em dados recolhidos relativos a 2004.

Tabela 12 – Balanço e Demonstração de Resultados³⁸ (valores apresentados em Euros)

BALANÇO PROFORMA			
	2006	2007	2008
ACTIVO			
Imobilizado ³⁹	121 200	121 200	121 200
Total Imobilizado	121 200	121 200	121 200
Existências (stocks)	2 800	2 800	2 800
Total Circulante	2 800	2 800	2 800
Total do Activo	124 000	124 000	124 000
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio	123 950	123 950	123 950
Resultados Transitados		- 262 016	- 573 733
Resultados Líquido do Exercício	- 262 016	- 311 717	-325 916
Total transferências AICEP	-262 016	573 733	899 649
Total Recursos Permanentes	123 950	123 950	123 950
Fornecedores	50	50	50
Total Passivo Circulante	50	50	50
Total Capital Próprio e Passivo	124 000	124 000	124 000

³⁸ Anexo 6.

³⁹ O Imobilizado foi considerado constante nos 3 anos estudados.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PROFORMA

	2006	2007	2008
PROVEITOS E GANHOS			
Prestação de serviços (vendas)	34 312	19 253	4 140
Outros (produção)	12 640	8 077	7 767
Total	46 952	27 330	11 907
CUSTOS E PERDAS			
Matérias primas (tintas e papel)	37 087	11 742	5 139
Outros (chapas)			689
Serviços gráficos		29 246	12 235
Artigos diversos		550	1 486
Aluguer de espaço	21 450	22 115	22 668
Custos com pessoal	200 630	224 049	242 978
Outros custos operacionais	49 800	51 344	52 628
Total	308 968	339 046	337 823
Resultado líquido do exercício	-262 016	-311 717	-325 916

5. Resultados e projecções

Com base na pesquisa e análise dos dados recolhidos e apresentados no capítulo Metodologia e Tratamento de Dados, propomos agora examinar os resultados obtidos.

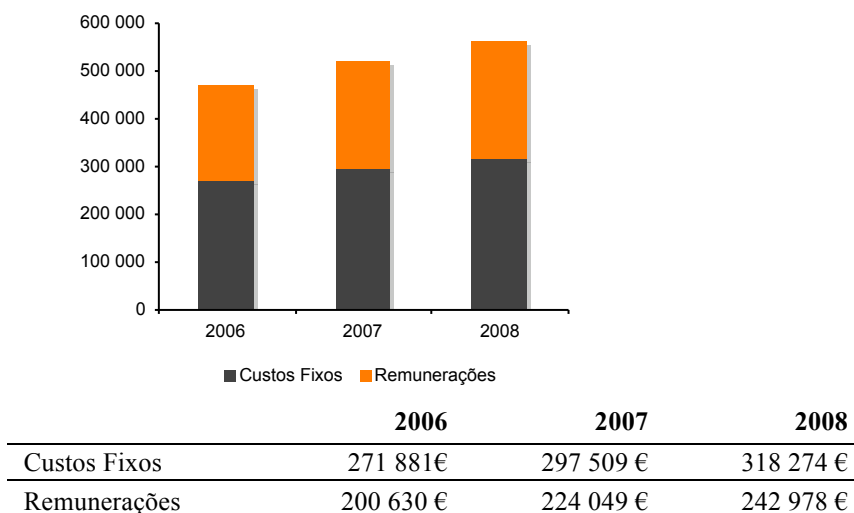
À semelhança da sequência seguida no capítulo anterior vamos começar por avaliar a informação referente aos Recursos Humanos da Gráfica, ou seja, a antiguidade e remuneração de cada colaborador, a posição que ocupa na carreira da AICEP e a função que desempenha, bem como considerar as respostas ao questionário realizado. De seguida apreciamos a informação sobre as instalações e o parque de máquinas da gráfica, apresentada no capítulo da Metodologia e Tratamento de Dados. Continuamos com o estudo dos resultados obtidos no que respeita à produção AICEP, interna ou externa, com ou sem financiamento comunitário. E por fim, analisamos os resultados financeiros, calculados com base nos dados que recolhemos durante a investigação.

5.1 Resultados sobre os recursos humanos

A partir da informação recolhida e analisada foi possível constatar que todos os colaboradores da gráfica pertencem ao quadro da agência e que estão integrados na mesma carreira profissional que os restantes colaboradores da AICEP. A faixa etária situa-se entre os 40 e os 60 anos, ou seja, com excepção de um colaborador, todos os outros estão longe da idade da reforma.

As remunerações dos colaboradores da gráfica têm vindo gradualmente a representar a maior parte dos custos fixos da gráfica, em média cerca de 75% do valor dos custos fixos (quadro 5).

Quadro 5 - Evolução das remunerações da gráfica em função dos custos fixos



Em função das respostas que os colaboradores deram no questionário⁴⁰, e da análise à entrevista que foi também realizada com todos, consideramos que os colaboradores da gráfica gostam da sua profissão e têm brio no seu trabalho, mas em caso de necessidade também estão disponíveis para assumir outras funções na AICEP. A maioria dos colaboradores considera possível a gráfica continuar a laborar sem o suporte interno de pré-impressão, e acredita que se pode colmatar essa necessidade com a aquisição ao exterior de chapas de impressão gravadas, bem como, considera haver condições técnicas para aumentar o volume de trabalho, desde que seja planeado de modo a não alterar o horário de trabalho. Tanto as respostas dadas ao questionário, como na entrevista, convergem para a falta de disponibilidade em alterar o horário actual de funcionamento, para um horário mais flexível que permitisse responder com a mesma celeridade que a impressão feita no exterior. O horário praticado na gráfica é igual ao horário de funcionamento da AICEP, com entrada entre as 9h e as 9h30, hora de almoço entre as 13h e as 14h30 e saída entre as 17h30 e 18h. Uma das questões do questionário era auscultar a possibilidade de alteração do horário actual para um horário contínuo, entre as 8h e as 18h, com flexibilidade na hora de entrada, na hora de almoço e na hora de saída, de modo a que pudesse não só existir mais tempo de produção, como possibilitar uma produção sem interrupções durante a hora de almoço, permitindo que a capacidade de resposta para a produção interna fosse semelhante à do exterior. É que a maioria das gráficas com que a AICEP trabalha em regime de subcontratação tem máquinas a 4 cores ou quando tem a 2 cores, trabalha em 2 turnos. Situação bastante diferente é o dia-a-dia da gráfica AICEP, que tem uma máquina a 2 cores, sem suporte de pré-impressão e sem um turno que assegure o desenvolvimento do trabalho durante a hora de almoço. Na gráfica todos os colaboradores chegam por volta das 8h30, saem às 13h para o almoço, regressam às 14h30 e terminam o dia de trabalho por volta das 17h. As máquinas de impressão são limpas antes de almoço, por volta das 12h30, às 14h30 recomeça-se todo o processo de impressão que se finaliza por volta das 16h30, com a limpeza das máquinas. Estima-se em média dos anos analisados que o nível de ocupação diária dos colaboradores da gráfica seja de 2h/dia.

A proposta de horário contínuo não teve muita adesão por parte dos colaboradores.

“Entre tipógrafos, coexistem duas formas de olhar para a profissão, frequentemente dependentes da idade em que ocorrem as mudanças: a da disponibilidade para a “reciclagem” técnica e formação contínua, que implica toda uma revisão profissional e até

⁴⁰ Referência no capítulo 3.1 Recursos Humanos.

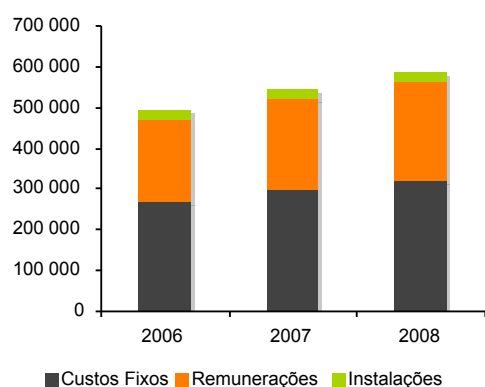
identitária; e uma certa inércia em relação à mudança, de acordo com uma tendência para permanecer vinculado a um ofício que se conhece, a um passado profissional que se domina e se pretende prolongar numa lógica identitária onde se evitam as grandes rupturas.”⁴¹

5.2 Resultados das instalações e equipamento

A partir dos dados recolhidos, foi possível estimar que as remunerações dos colaboradores da gráfica e o aluguer das instalações representam cerca de 82% dos Custos Fixos, sendo o restante distribuído pelas despesas necessárias ao funcionamento da gráfica: electricidade, água, segurança e limpeza das instalações. Os custos variáveis da gráfica representam 10% dos Custos Fixos (Quadro 1).

Com base nesta informação construiu-se um gráfico de barras (Quadro 5) que mostra o peso das remunerações nos Custos Fixos da gráfica, e um outro gráfico (Quadro 6) que compara a evolução dos vários elementos que fazem parte dos Custos Fixos, incluindo as remunerações, durante o período compreendido entre 2006 e 2008.

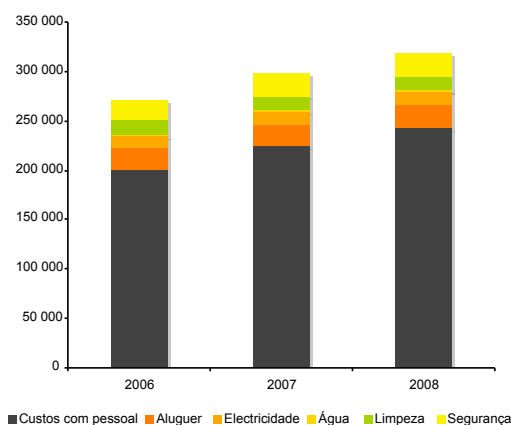
Quadro 5 - Evolução do valor das remunerações e aluguer das instalações nos Custos Fixos da gráfica⁴²



	2006	2007	2008
Custos Fixos	271 881€	297 509 €	318 274 €
Remunerações	200 630 €	224 049 €	242 978 €
Instalações	21 450 €	21 115 €	22 668 €

⁴¹ Susana Durão, *Oficinas e Tipógrafos, Cultura e Quotidianos de Trabalho*, Publicações Dom Quixote, 2003, pág. 245.

⁴² Referência no capítulo 3.2 Instalações e Equipamento.

Quadro 6 – Comparação da distribuição dos Custos Fixos da gráfica⁴³

	2006	2007	2008
Custos com pessoal	200 630 €	224 049 €	242 978 €
Aluguer	21 450 €	22 115 €	22 668 €
Electricidade	12 876 €	13 275 €	13 607 €
Água	1 257 €	1 296 €	1 328 €
Limpeza	14 169 €	14 609 €	14 974 €
Segurança	21 499 €	22 165 €	22 719 €

Sobre o inventário que se efectuou ao parque de máquinas, incluindo a função de cada equipamento e a respectiva usabilidade, observamos que a gráfica está apetrechada para responder à maioria dos materiais que habitualmente a AICEP produz. As limitações técnicas mais significativas são o facto de não ter um apoio na área de pré-impressão, a Roland a duas cores ter como formato máximo de impressão a dimensão 50x70cm, e por fim, o acabamento não possuir equipamento que permita coser à linha. No entanto, tais constrangimentos técnicos nunca impediram a gráfica de imprimir os materiais de promoção AICEP, nomeadamente a revista ICEP (em vez de cosida e colada à lombada era só colada à lombada), que até 2007 foi impressa pela gráfica, com uma tiragem mensal de 3000 exemplares.

5.3 Resultados sobre a produção AICEP

Na agência, resultante de uma política de desmaterialização, existe uma tendência para reduzir a impressão em papel. No universo de produção AICEP, o valor de produção de 2006 foi de 160 712€ e o de 2008 foi de 82 624€, o que significa que entre 2006 e 2008, registou-se uma quebra de cerca de 50% no volume de impressão. No caso da gráfica os

⁴³ Referência no capítulo 3.2 Instalações e Equipamento.

valores calculados estimam uma redução ainda maior: em 2006 tivemos um valor de 34 312€ e em 2008 registou-se um valor de 4 141€, o que representa uma quebra de produção em cerca de 80% (Quadro 7).

Esta tendência deve-se a dois factores primordiais, o primeiro é a maior sensibilização da agência para os problemas ambientais e de sustentabilidade do planeta, existindo na AICEP, desde 2007, uma política de racionalização energética e de desmaterialização de documentos, que se traduz na redução de custos em cerca de 230% entre 2007 e 2008. E o segundo factor é a redução de verbas disponíveis para promoção e divulgação nos canais tradicionais. A opção por documentos digitais, em vez dos tradicionais impressos em papel reduziu significativamente o volume de produção da gráfica.

Pela informação recolhida e o trabalho de campo desenvolvido, observamos que hoje em dia, do *stationery* AICEP, a gráfica só imprime pastas institucionais, cartões de visita e de cumprimentos e ocasionalmente papel de carta da administração, assim como personalização das moradas nos envelopes; os restantes materiais como, por exemplo, papel de carta, documentos de registo de assiduidade, recibo de vencimento, etc, existem em formato digital.

Também na produção de produtos promocionais, a AICEP tem optado por formatos digitais em vez dos tradicionais em papel. A revista, por exemplo, passou a estar acessível *online* e a documentação disponível para os agentes económicos é entregue em formato digital e está também disponível *online*. Pelo que nos foi dado perceber esta opção tem sido não só o resultado de diminuição de verbas para produção de materiais, mas também o acompanhamento por parte da agência de uma tendência geral para a utilização de formatos digitais em detrimento dos tradicionais em papel, permitindo com sucesso uma maior flexibilidade na actualização e na personalização dos conteúdos dos materiais de promoção.

Pelo que, actualmente a AICEP só imprime o estritamente necessário para as acções de promoção de Portugal, que são habitualmente uma brochura sobre a economia e o tecido empresarial português, um folheto de promoção da AICEP, um livro com conteúdos personalizados relativos a uma acção específica, convites e crachás.

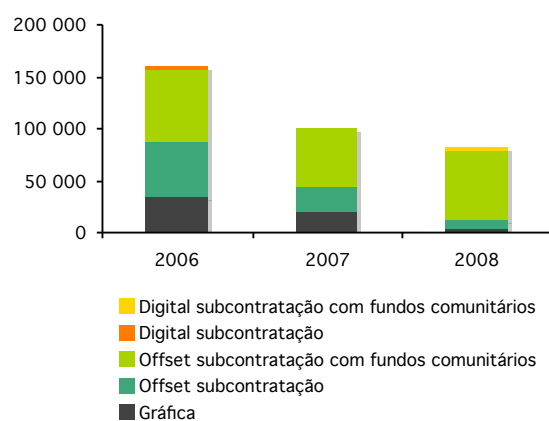
Estes materiais são na maioria das vezes impressos com financiamento de fundos comunitários, o que impossibilita a gráfica de os poder produzir internamente, porque o financiamento só é possível mediante a apresentação da factura da respectiva despesa e a gráfica não pode emitir facturas. Para contornar esta situação e permitir que a gráfica pudesse produzir estes materiais, a agência indagou junto dos órgãos responsáveis pelos

fundos comunitários em Portugal, se as facturas relativas à despesa com aquisição de matérias-primas eram elegíveis para o financiamento, mas a resposta foi negativa. Em virtude dos fundos comunitários participarem 75% e a agência pagar os restantes 25% do valor total da despesa, estudou-se ainda a viabilidade de imprimir internamente, sendo que os 25% relativos à agência, seriam aplicados na compra da matéria prima necessária. Mas a gráfica mostrou sempre não ter capacidade de resposta para cumprir os prazos de entrega estipulados, o que também se traduz na significativa redução de produção interna, entre 2006 e 2008. Em 2006 o valor atrás indicado que a gráfica registou (34 312€) significa 21% da totalidade de produção da AICEP, enquanto o valor de 2008 (4 141€) traduz somente 5% da totalidade de impressão feita pela AICEP nesse ano.

Os valores apurados destacam o aumento significativo de materiais com financiamento comunitário em detrimento dos materiais impressos na gráfica ou em regime de subcontratação sem financiamento.

A utilização de fundos comunitários representava em 2006 cerca de 43% do universo total de impressão AICEP, ou seja, a agência teve em 2006 uma despesa total de 160 712€, dos quais 92 352€ não tiveram apoio comunitário e os restantes 68 360€ foram alvo de apoio comunitário. Em 2008 a despesa total da agência com impressão em *offset* e digital pequeno formato foi de 82 624€, sendo que deste valor 70 716€ foram alvo de apoio comunitário, o que significa que aumentou em cerca de 85% a utilização de fundos comunitários para imprimir os seus materiais.

Quadro 7 – Comparação da distribuição da produção AICEP⁴⁴



⁴⁴ Referência no capítulo 3.3 Produção AICEP.

	2006	2007	2008
Gráfica	34 312 €	19 253 €	4 141 €
Offset subcontratação	53 500 €	24 679 €	7 767 €
Offset subcontratação com fundos comunitários	68 360 €	55 345 €	68 271 €
Digital subcontratação	4 540 €	745 €	0
Digital subcontratação com fundos comunitários	0	0	2 445 €

Com base na caracterização efectuada sobre a capacidade técnica da gráfica e os materiais que normalmente são produzidos pela AICEP, identificamos as colecções que pela sua regularidade de produção poderiam ser impressas na gráfica ou alvo de uma adjudicação anual (tabela 13).

Em termos técnicos, todos os materiais enumerados até agora podem ser impressos na gráfica, desde que exista um planeamento de trabalho, porque a gráfica, devido ao equipamento e horário de funcionamento, precisa de um tempo maior para produzir em comparação com o necessário na produção em regime de subcontratação; e precisa que os materiais não tenham como condição de acabamento: serem cosidos à linha, terem aplicação de verniz UV e excederem o formato máximo de impressão da Roland, que é de 50x70cm.

Tabela 13 – Identificação de como são produzidos os materiais e quais poderão ser impressos internamente⁴⁵

Produto	Produção actual	Produção tecnicamente possível		
Stationery				
Ofícios Administração	Gráfica	Gráfica		
Cartões cumprimentos	Gráfica	Gráfica		
Cartões de visita	Gráfica	Gráfica		
Blocos/Cadernos	Gráfica	Gráfica		
Capas	Gráfica	Gráfica		
Convites	Gráfica	Gráfica		
Envelopes	Subcontratação	Subcontratação		
Promoção da AICEP				
Desdobrável	Subcontratação	Gráfica		
Revista Informar	<i>Online</i>	Gráfica / <i>Online</i>		
Promoção de Portugal				
	Produção actual	Produção planeada UE	Média anual	Produção possível
Colecção Missão				
Livro de Missão	Subcontratação	Concurso	5 Missões	Gráfica

⁴⁵ Referência no capítulo 3.3 Produção AICEP.

Livro de Missão	Subcontratação	anual para	por ano	Gráfica
Crachás Seminário	Subcontratação	produção de		Gráfica
Convites	Subcontratação	um conjunto		Gráfica
Autocolantes	Subcontratação	de Missões		Gráfica
Colecção Feiras e Exposições				
Catálogo	Subcontratação	Concurso	5 Feiras e	Gráfica
Convites	Subcontratação	anual para	Exposições por	Gráfica
		produção	ano	
Colecção Marca Portugal				
Brochura <i>Business</i>	Subcontratação	Concurso	2 vezes por ano	Gráfica
		anual		

No decurso do estudo sobre a gráfica, foi utilizada uma ferramenta de diagnóstico, a análise SWOT, para observar a situação actual e tentar detectar os problemas com que a gráfica se poderá confrontar.

Começamos pela análise interna da gráfica, onde destacamos como uma mais valia as competências dos colaboradores, o conhecimento das necessidades da agência, a sensibilização para gastos supérfluos e o consequente controlo orçamental na produção interna de materiais, e ainda o acompanhamento de produção de modo a garantir a gestão rigorosa da qualidade e dos prazos de entrega. Consideramos existir oportunidade para: reduzir os tempos de produção, elaborar uma proposta de calendarização de produção para as colecções *Stationery*, Promoção AICEP e de Portugal, assim como identificar os materiais que podem ser deixados em plano para se personalizar o texto conforme as necessidades (uma forma de ganharem tempo de impressão). Podem ainda disponibilizar-se para aumentarem o seu conhecimento na área da produção gráfica, de modo a promoverem a actualização e diversificação da lista de fornecedores, fazerem produção gráfica, pedindo orçamentos, adjudicando e acompanhando a produção dos materiais da agência (impressão *offset* e digital de pequeno e grande formato), controlarem as artes finais e ficheiros entregues para impressão, terem iniciativa para apresentarem soluções de produção.

Consideramos que os problemas da gráfica face aos fornecedores são: terem menos capacidade de resposta do que o exterior, não fazerem controlo de artes finais, de ficheiros nem de fotolitos e chapas de impressão, não terem capacidade para propor soluções alternativas de produção, nomeadamente de pré-impressão, a equipa não querer partilhar tarefas nem conhecimentos adquiridos, não terem conhecimento, nem iniciativa para negociar compra de matéria-prima ou de outras necessidades que surjam à gráfica e o facto de os custos de impressão interna serem apenas ligeiramente abaixo

do mercado. Paralelamente as gráficas a quem usualmente a AICEP entrega os trabalhos têm grande capacidade de resposta aos pedidos de impressão, têm disponibilidade para trabalhar fora de horas, verificam as artes finais e ficheiros enviados pela AICEP, demonstram iniciativa para propor soluções alternativas e os orçamentos são ligeiramente acima dos valores apresentados pela gráfica. Mas com base na informação recolhida e analisada as *ameaças* não se resumem aos fornecedores, porque dentro da agência existe conhecimento e disponibilidade para fazer e acompanhar a produção gráfica, existem colaboradores com capacidade técnica para propor soluções de produção alternativas e com competências para verificar as artes finais e ficheiros que são enviados, porque até há pouco tempo, a maior parte da impressão realizada no exterior era tratada pela Direcção de Comunicação e Imagem, que se extinguiu em 2005.

Com base na investigação e análise do capítulo anterior apresentamos a gama de produtos usualmente produzida pela AICEP (foto 1 e 2).

Na colecção promoção de Portugal existem 3 subconjuntos - a colecção Missão, a colecção Feiras e Exposições e a Colecção Marca Portugal (tabela 13), que se caracterizam do seguinte modo: a colecção missão engloba os materiais que acompanham uma visita oficial do Presidente da República ou do Primeiro Ministro de Portugal ao exterior. Estas visitas têm normalmente um programa de cariz económico e fazem-se acompanhar de uma comitiva de empresas portuguesas, por isso habitualmente são produzidos: um livro de missão sobre a comitiva empresarial que acompanha a visita de estado, convites, crachás e autocolantes para seminários económicos. Por vezes a missão inclui uma exposição sobre Portugal. Nesse caso é também produzido o catálogo da exposição e os convites para a inauguração. Na maioria das vezes, estes suportes são financiados pela União Europeia.

Para a colecção Feiras é corrente produzir-se um catálogo que contém os dados essenciais sobre as empresas portuguesas que integram a comitiva empresarial que estará presente numa feira.

Da colecção Marca Portugal faz parte uma brochura trilingue de promoção, intitulada, “*Portugal, Europe’s West Coast*”.

Foto 1 - O universo de materiais de promoção da AICEP

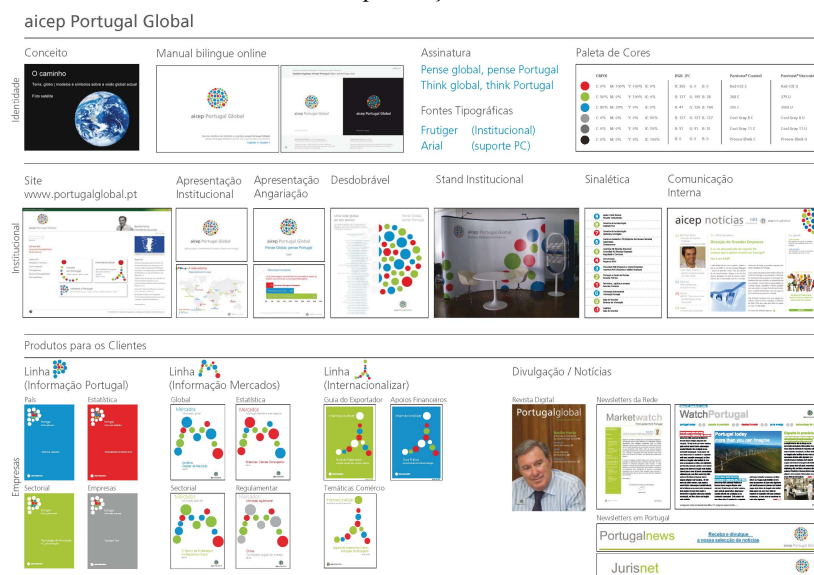
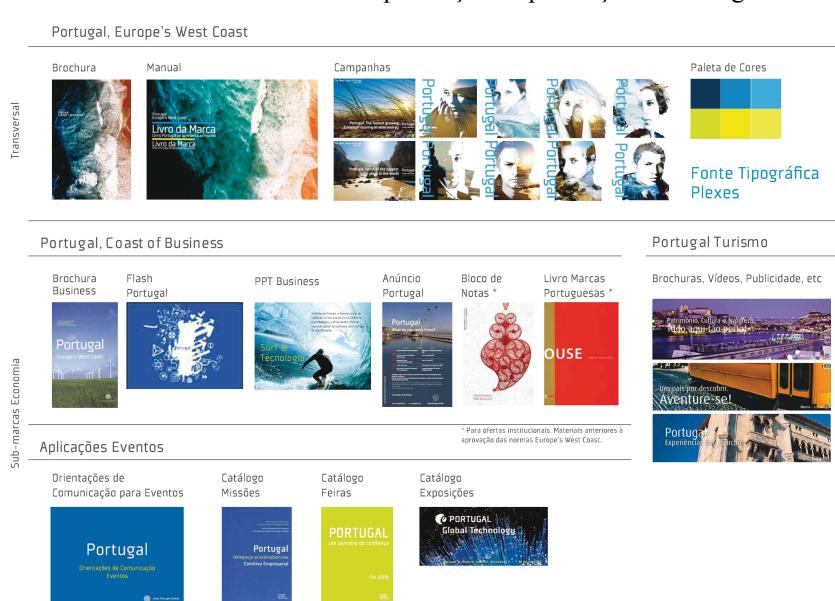


Foto 2 - O universo de materiais de promoção de promoção de Portugal



5.4 Resultados sobre os dados financeiros

Em virtude dos números apurados e apresentados no capítulo anterior, verifica-se que, entre os custos imputados à gráfica, não são só os Custos Fixos⁴⁶ que são elevados: os Variáveis são-no igualmente. A causa deve-se ao valor de aquisição da matéria-prima, nomeadamente papel. Por vezes, o valor imputado à matéria-prima⁴⁷ é superior ao valor da prestação de serviços, como sucede nos anos de 2006 e 2008 (tabela 14).

⁴⁶ Referência no capítulo 3.2 Instalações e Equipamento da Gráfica.

⁴⁷ Referência no capítulo 3.4 Dados Financeiros.

Tabela 14 – Comparação entre o valor de prestação de serviços e de matérias-primas

PROVEITOS E GANHOS ⁴⁸	2006	2007	2008
Prestação de serviços	34 312 €	19 253 €	4 140 €
CUSTOS E PERDAS			
Matérias primas (tintas e papel)	37 088 €	11 742 €	5 139 €

A gráfica apresenta no período entre 2006 e 2008 resultados negativos, com tendência para se agravarem: em 2006 o resultado líquido apurado é de -262 016€ e em 2008 o resultado líquido é de -325 916€. Os respectivos proveitos e ganhos foram de 46 952€, em 2006 e de 11 907€ em 2008.

Em função dos números apurados, a gráfica, para não ter prejuízo, teria que ter facturado em 2008 cerca de 400 000€.

A impressão anual da AICEP foi em 2008 de 90 352€ e a média dos três anos é cerca de 100 000€ por ano em gastos com materiais de promoção. Deste valor médio cerca de 60% são materiais produzidos com financiamentos comunitários.

Em 2006 a gráfica registou o maior valor de prestação de serviços (34 312€) dos três anos estudados, não só porque ainda não estava implementado o *stationery* AICEP em formato digital, mas porque 30% do valor foi resultado da prestação de serviços a um outro organismo público.

Quando se iniciou a investigação a gráfica tinha 7 colaboradores, cujo valor anual de remunerações ascendia a 242 978€ (valor referência de 2008) para uma produção anual de 34 312€ (valor referência de 2006), concluindo-se que a contribuição média de cada colaborador era cerca de 14% em relação ao ordenado que auferem.

Desde Outubro de 2009 que o quadro da gráfica passou a ter só quatro colaboradores: um orçamentista, um impressor, um ajudante de impressão e um operador na guilhotina e acabamento. Estimamos que as remunerações imputadas à gráfica são agora cerca de 101 431€ ano, menos de metade do que eram, o que faz com que os custos fixos diminuam significativamente.

5.4.1 Projecções sobre os dados financeiros

No seguimento dos valores apresentados foram realizadas algumas projecções, com a finalidade de apurar a viabilidade da gráfica em termos financeiros.

⁴⁸ Referência no capítulo 3.4 Dados Financeiros.

Em 2008 a gráfica necessitava de facturar cerca de 400 000€ para não apresentar resultados negativos, mas a partir do momento em que os colaboradores afectos à gráfica passaram a ser quatro em vez dos sete iniciais, os custos fixos reduziram-se para menos de metade. O que significa que, mesmo que a gráfica não altere a prestação de serviços do ano de 2008, o resultado líquido será de -186 000€.

O que significa que mesmo que a gráfica conseguisse produzir todo o material que a AICEP necessita, equivale a cerca de 100 000€ ano, continuaria a apresentar resultados negativos no valor de -141 423€ (tabela 15).

Observamos que mesmo com a diminuição significativa dos custos fixos, nomeadamente das remunerações, a gráfica continua a apresentar resultados negativos (-186 000€).

Tabela 15 – Projecções para a gráfica⁴⁹ (valores apresentados em Euros)

PROVEITOS E GANHOS	2008	Actual (4 colaboradores)	Ideal	Desejável
Prestação de serviços	4 140	4 140	400 000	100 000
Outros (produção)	7 767	7 767	7 767	7 767
CUSTOS E PERDAS				
Matérias primas (tintas, papel e chapas)	5 828	5 828	215 000	50 000
Serviços gráficos	12 235	13 459	14 805	16 285
Artigos diversos	1 486	1 634	1 798	1 977
Aluguer de espaço	22 668	22 668	22 668	22 668
Custos com pessoal	242 978	101 431	101 431	101 431
Outros custos operacionais	52 628	52 886	54 208	55 563
Total	337 823	197 906	409 909	247 925
Resultado líquido do exercício	-325 916	-186 000	-2 142	-140 158
 Custos fixos	 318 274	 176 985	 178 307	 179 662
Custos variáveis	19 549	20 921	231 602	68 262

⁴⁹ Anexo 11.

6. Propostas

À medida que o processo de investigação, de análise e de tratamento da informação se foi desenvolvendo, começaram a delinear-se as primeiras reflexões sobre a resposta para este caso de estudo e a noção de que a solução poderá passar por duas fases, pois será necessário um período de tempo para preparar e fazer a transição para uma solução final.

A gráfica poderá ser um modelo, na administração pública, se nas instâncias superiores houver uma vontade em partilhar conhecimento, racionalizar e otimizar serviços e recursos humanos.

6.1 Balanço da informação recolhida

Segundo informação recolhida junto da administração da AICEP, existe vontade em resolver a situação, já que a administração tem noção que os colaboradores da gráfica têm poucas tarefas no seu dia-a-dia. Contudo a solução para a gráfica não passa por extinguir postos de trabalho, mas sim procurar afectá-los a outras áreas de actividade da agência.

Esta posição significa que as remunerações, que representam a maior percentagem dos custos fixos, mesmo com a redução dos colaboradores para quatro elementos, manter-se-ão na Demonstração de Resultados da AICEP. Conforme estimativa apresentada no capítulo anterior, os custos fixos são cerca de 176 985€, dos quais 22 668€ referem-se ao aluguer das instalações e 52 886€ incluem outros custos operacionais da gráfica. O remanescente é o valor estimado para as remunerações dos quatro colaboradores da gráfica, que é de 101 431€ e representa cerca de 57% dos custos fixos (tabela 16).

Tabela 16 – custos fixos da gráfica

	Projeção
Custos com pessoal (4 colaboradores)	101 431 €
Aluguer	22 668 €
Outros custos operacionais	52 886 €
Total	176 985 €

Para não apresentar resultados negativos, a gráfica teria que facturar cerca de 400 000€ por ano, ou seja, produzir cerca de quatro vezes mais do que o volume médio de produção da agência entre 2006 e 2008.

A gráfica apresentou os melhores resultados no ano em que prestou serviços a um outro organismo público (2006)⁵⁰. A prestação de serviços foi de 34 312€, dos quais 30% foram de serviços prestados ao IAPMEI.

Apesar de nos últimos anos a redução dos materiais impressos em papel, ser significativa, existem na agência necessidades diárias de apoio de produção gráfica, como por exemplo: tratar do envio do logótipo para a rede AICEP, para fornecedores, para meios de comunicação social e ainda para outros organismos públicos ou privados; verificar e aprovar a aplicação do logótipo da AICEP por agentes externos; gerir os stocks de *stationery* ou de materiais de promoção AICEP ou de Portugal; operacionalizar os pedidos de impressão em papel, ou seja fazer a avaliação de qual deve ser o suporte de impressão, *offset* ou digital, solicitar orçamentos, adjudicar o trabalho e acompanhar e certificar a qualidade da produção gráfica; actualizar a carteira de fornecedores e procurar as melhores soluções no mercado; à semelhança da impressão *offset* ou digital de pequeno formato, executar o mesmo processo para os trabalhos de impressão digital grande formato, ou seja, pedir orçamentos, adjudicar, acompanhar e certificar a qualidade de impressão; fazer o acompanhamento gráfico em eventos e acções da AICEP, como feiras e exposições (por ano, em média, a agência realiza cerca de 5 missões e 5 feiras), para cada uma delas, são desenvolvidos materiais de apoio, que são produzidos em impressão digital de grande formato.

6.2 Análise da informação recolhida com base no Referencial Teórico

De acordo com o que foi abordado no capítulo Referencial Teórico, para se optar por um dos modelos de cooperação, deve-se começar por identificar as competências da organização. No caso da AICEP passa por promover a competitividade e a internacionalização das empresas portuguesas, bem como pela captação de investimento estruturante para Portugal.

Em segundo identificar onde é que a organização pode reduzir custos. Neste caso, a opção por subcontratar os serviços gráficos não reduz significativamente os custos imputados à gráfica, porque como anteriormente já foi apresentado, a maior parte dos custos da gráfica são referentes às remunerações dos colaboradores.

⁵⁰ Referência no capítulo 3.3 Produção AICEP.

Por último perceber se se tem capacidade para subcontratar produção sem contudo perder o controlo do que é essencial para manter o posicionamento único e sustentável que tem no mercado. As competências dos colaboradores da gráfica podem ser utilizadas para gerir e controlar a produção de trabalhos gráficos desenvolvidos por fornecedores externos, como já tem vindo a ser feito, com sucesso, durante os anos analisados neste caso de estudo. Pelo que consideramos que a impressão de todos os materiais da AICEP pode ser executada por fornecedores externos.

6.3 Proposta de solução para curto prazo

A proposta de solução a curto prazo tem como objectivo possibilitar a preparação e implementação de uma solução de médio e longo prazo.

6.3.1 Definição da equipa, organograma, funções e tarefas da gráfica.

De modo a rentabilizar o equipamento e os colaboradores da gráfica propomos quatro medidas de aplicação imediata, sendo que a primeira é a definição da equipa, organograma, funções e tarefas da gráfica.

A equipa deverá manter-se com o mesmo número de elementos, no entanto poderá ser considerada a reintegração na equipa do colaborador que saiu em Outubro de 2009, que é o elemento com mais competências e conhecimentos na área de produção gráfica. Cada elemento manterá as suas funções mas deverá dinamizar a partilha de conhecimento e de competências entre a equipa, bem como desenvolver tarefas complementares, tais como: definir o planeamento de trabalho com a chefia, propor soluções de produção mais rentáveis para a agência, como por exemplo, concursos anuais para determinadas colecções de produtos, saber negociar propostas de orçamentos e dinamizar a actividade de produtor gráfico, adquirindo conhecimentos e competências nessa área (tabela 17).

Tabela 17 – Proposta de organograma para a gráfica

Coordenador da gráfica e da produção gráfica da AICEP		
Impressor e produtor gráfico responsável pela qualidade de impressão	Ajudante de impressor e produtor gráfico desenvolver competências na impressão e acabamento	Operador de guilhotina e acabamento e produtor gráfico responsável por dar formação na área do acabamento aos outros

impressão aos outros elementos da equipa	desenvolver competências na área de produtos gráficos	elementos da equipa
desenvolver competências na área de produtos gráficos		desenvolver competências na área de produtos gráficos

6.3.2 Planeamento do trabalho de impressão

Sensibilizar a agência para a importância de definir e planear atempadamente o trabalho de impressão, de modo a que, dentro das possibilidades técnicas da gráfica, os materiais, nesta fase intermédia, possam ser impressos internamente.

6.3.3 Equipamento da gráfica

Em função dos resultados apresentados no capítulo anterior e resumidos no ponto 5.1 (Balanço da informação recolhida), não consideramos viável o investimento em equipamento para a gráfica.

6.3.4 Desenvolver solução para médio e longo prazo

Desenvolver a implementação de uma solução de médio e longo prazo para a gráfica.

6.4 Proposta de solução para médio e longo prazo

Em virtude dos resultados apresentados, esta proposta contém vários caminhos, contudo em nossa opinião, só a solução um e dois são caminhos possíveis, porque rentabilizam as competências individuais e dinamizam uma política de optimização dos serviços públicos. De certa forma seria um contributo e um estímulo para resolver casos semelhantes que existem na Administração Pública.

6.4.1 Desenvolver parcerias com organismos da Administração Pública

Desenvolver parcerias para produção de trabalho com outros organismos públicos e com a tutela, o Ministério da Economia.

Como anteriormente já foi referido, a gráfica apresentou os melhores resultados no ano em que prestou serviços para outro organismo público, o IAPMEI. Não deveria ser este o caminho para racionalização dos serviços e recursos humanos da administração pública?

Em função da informação de que dispomos, pensamos que a solução para a rentabilização do equipamento e dos colaboradores da gráfica passa por otimizar os serviços que existem. Para isso será necessário: estudar a viabilidade de partilhar as instalações, equipamento e colaboradores da gráfica com a gráfica da Secretaria Geral do Ministério da Economia, também localizada (na Av. da República) em Lisboa; levar a cabo uma investigação que permita saber se no âmbito do Ministério da Economia existem mais organismos com gráficas, com que modelos e com que resultados. Captar trabalho para a gráfica, seja através do Ministério da Economia e dos organismos que estão sob a sua tutela, seja através de outros Ministérios.

6.4.2 Desenvolver a competência de Produtor Gráfico na AICEP

Criar um gabinete de produção gráfica na AICEP.

Caso não exista disponibilidade por parte da agência para **acolher e promover a primeira proposta de solução para médio e longo prazo**, consideramos, em virtude da informação que analisámos, existir necessidade de centralizar esta actividade na agência, de modo que propomos que se crie a função de Produtor Gráfico na AICEP. O produtor gráfico terá as seguintes funções: actualizar a lista de fornecedores; solicitar orçamentos e adjudicar a produção; acompanhar a produção dos *materiais* da agência (impressão *offset* e digital de pequeno e grande formato); gerir custos, prazos e qualidade do trabalho; controlar artes finais e ficheiros; apresentar soluções para processos de produção.

A AICEP poderá deste modo rentabilizar e manter recursos, que têm conhecimento das necessidades da agência e uma maior sensibilização para gastos supérfluos nesta área de actividade, assim como poderão proporcionar uma redução de custos nos materiais produzidos em regime de subcontratação.

6.4.3 Incentivar a mobilidade dentro da função pública

Se não forem implementadas a primeira e segunda propostas de solução para médio e longo prazo, sugerimos que dentro do quadro da administração pública seja analisada a viabilidade de transferência dos colaboradores para uma gráfica da administração pública que tenha necessidade de recrutar colaboradores com estas competências. Ainda no Verão de 2009 a gráfica da Secretaria Geral do Ministério da Economia tinha intenções de recrutar para a sua gráfica um impressor, situação que

também poderá acontecer nas gráficas do Ministério da Educação ou do LNEC - Laboratório Nacional de Engenharia Civil.

7. Conclusão

O objectivo do presente trabalho foi avaliar a sustentabilidade de uma pequena gráfica numa organização da Administração Pública. Decorrente da avaliação deste trabalho analisou-se ainda o modelo de cooperação que melhor se adapte às necessidades da organização e aos colaboradores da gráfica AICEP.

Para avaliar a sustentabilidade da gráfica na actual estrutura da AICEP foi seguida uma metodologia que permitisse recolher vários tipos de informação sobre a gráfica, de modo a que os dados recolhidos pudessem ser cruzados com outros indicadores, para além dos financeiros. Todos os dados foram alvo de análise e tratamento prévio.

Iniciámos a pesquisa de dados pela Direcção de Recursos Humanos da AICEP, através da recolha de informação sobre a antiguidade e remuneração de cada colaborador na gráfica, a posição que ocupam na carreira da AICEP e a função que desempenham. Com o intuito de aferir a satisfação dos colaboradores da gráfica em relação à actividade que executam, foi realizado um questionário individual, de resposta múltipla, com algumas perguntas de desenvolvimento e uma entrevista.

Procedemos ao levantamento de dados financeiros sobre a gráfica, as áreas de Controlo de Gestão e Contabilidade e Fiscalidade facultaram o acesso a informação sobre encargos com as instalações da gráfica e o custo com a aquisição de matéria-prima e manutenção do equipamento. Esta última informação foi cruzada posteriormente com o registo de facturas e propostas de requisição de material existentes na Gráfica.

Na área de Finanças e Tesouraria acedemos ao registo de facturas de trabalhos executados em *offset* e impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação. Estes dados foram analisados em conjunto com a informação recolhida na Direcção de Marketing, nomeadamente com a informação contida nos planos de acções da Direcção e da Marca Portugal, que foram elaborados para o Tribunal de Contas.

Na Direcção de Marketing recolhemos dados sobre os trabalhos que foram produzidos pela AICEP durante o período de estudo, fosse em *offset* ou em impressão digital pequeno formato, em regime de subcontratação ou produzidos internamente, e tivessem tido ou não financiamento comunitário. À semelhança da metodologia que tem vindo a ser seguida, estes dados também foram confrontados com igual informação solicitada à Gráfica.

E por fim na Gráfica, para além dos dados já mencionados, identificou-se a capacidade técnica do parque de máquinas e avaliou-se o equipamento que está operacional. Foram ainda comparados, com base nos trabalhos que normalmente a agência desenvolve, a duração do tempo de produção interno e externo.

A partir da informação recolhida e analisada foi possível constatar que todos os colaboradores da gráfica pertencem ao quadro da agência e que estão integrados na mesma carreira profissional que os restantes colaboradores da AICEP. A faixa etária situa-se entre os 40 e os 60 anos, ou seja, com excepção de um colaborador, todos os outros estão longe da idade da reforma. A maioria dos colaboradores considera possível a gráfica continuar a laborar sem o suporte interno de pré-impressão, e acredita que se pode colmatar essa necessidade com a aquisição ao exterior de chapas de impressão gravadas, bem como considera haver condições técnicas para aumentar o volume de trabalho, desde que seja planeado de modo a não alterar o horário de trabalho. Indagámos junto dos colaboradores da gráfica a possibilidade de alteração do horário actual para um horário contínuo, entre as 8h e as 18h, com flexibilidade na hora de entrada, na hora de almoço e na hora de saída, de modo a que pudesse, não só, existir mais tempo de produção, como possibilitar uma produção sem interrupções durante a hora de almoço, permitindo que a capacidade de resposta para a produção interna fosse semelhante à do exterior. Mas os colaboradores não mostraram interesse em alterar o horário de funcionamento nem em partilhar competências da gráfica, por forma a rentabilizar o trabalho de produção.

Destacamos como uma mais valia as competências dos colaboradores, nomeadamente no conhecimento das necessidades da agência, em especial na sensibilização para gastos supérfluos e no acompanhamento de produção de modo a garantir a gestão rigorosa da qualidade e dos prazos de entrega. Consideramos que poderão rentabilizar este conhecimento para a agência, se desenvolverem competências na área da produção gráfica, de modo a promoverem a actualização e diversificação da lista de fornecedores, solicitarem orçamentos, adjudicarem e acompanharem a produção dos materiais da agência (impressão *offset* e digital de pequeno e grande formato), controlarem as artes finais e ficheiros entregues para impressão e terem iniciativa para apresentar soluções de produção.

Foi possível estimar que as remunerações dos colaboradores da gráfica e o aluguer das instalações representam cerca de 82% dos Custos Fixos, sendo o restante distribuído

pelas despesas necessárias ao funcionamento da gráfica (electricidade, água, segurança e limpeza das instalações).

Sobre o inventário que se fez ao parque de máquinas, incluindo a caracterização da função e usabilidade de cada equipamento, observámos que a gráfica está preparada para responder à maioria dos materiais que habitualmente a AICEP produz. As limitações técnicas mais significativas são o facto de não ter um apoio na área de pré-impressão, a máquina de impressão Roland ter como formato máximo de impressão a dimensão 50x70cm, e o acabamento não possuir equipamento que permita coser à linha. Com base nesta caracterização identificámos as colecções que pela sua regularidade de produção poderiam ser impressas na gráfica ou alvo de uma adjudicação anual. Tecnicamente todos os materiais da AICEP podem ser impressos na gráfica, desde que exista um planeamento de trabalho, porque a gráfica, devido ao equipamento e horário de funcionamento, precisa de um tempo maior para produzir em comparação com o necessário na produção em regime de subcontratação, e que os materiais não tenham como condição de acabamento, serem cosidos à linha, terem aplicação de verniz UV e excederem o formato máximo de impressão da Roland, que é de 50x70cm.

No universo de produção AICEP, entre 2006 e 2008, registou-se uma quebra de cerca de 50% no volume de impressão. Esta tendência deve-se a três causas: a primeira é a redução de verbas disponíveis para promoção e divulgação nos canais tradicionais. A segunda é a maior sensibilização da agência para os problemas ambientais e de sustentabilidade do planeta, existindo desde 2007, uma política de racionalização energética e de desmaterialização de documentos, que significou uma redução de cerca de 230% entre 2007 e 2008. E a terceira tem a ver com a impressão de materiais com o apoio de fundos comunitários que, por normas de financiamento da União Europeia, não podem ser impressos na gráfica e que em 2008 representaram cerca de 85% do universo de impressão da AICEP.

De facto, mesmo na produção de produtos promocionais, a AICEP tem optado por formatos digitais em vez dos tradicionais em papel. A revista, por exemplo, passou a estar acessível *online* e a documentação disponível para os agentes económicos é entregue em formato digital e está também disponível *online*. Pelo que nos foi dado perceber esta opção tem sido não só o resultado de diminuição de verbas para produção de materiais, mas também, o acompanhamento por parte da agência de uma tendência geral para a utilização de formatos digitais em detrimento dos tradicionais em papel, permitindo, com sucesso, uma maior flexibilidade na actualização e na personalização

dos conteúdos dos materiais de promoção. Pelo que, actualmente, a AICEP só imprime o estritamente necessário para as acções de promoção de Portugal.

Estes materiais são na maioria das vezes impressos com financiamento de fundos comunitários. Como o financiamento só é possível mediante a apresentação da factura da respectiva despesa e a gráfica não emite facturas, nem as despesas com aquisição de matéria-prima são consideradas elegíveis para efeitos de financiamento comunitário, a gráfica fica impossibilitada de poder imprimir internamente esses materiais.

Em função dos números apurados, a gráfica para não ter prejuízo teria que ter facturado em 2008 cerca de 400 000€, mas a impressão anual da AICEP foi em 2008 de 90 352€. A média dos três anos é cerca de 100 000€ por ano em gastos com materiais de promoção, e deste valor médio cerca de 60% são materiais produzidos com financiamentos comunitários. Ou seja, mesmo que a gráfica conseguisse produzir todo o material que a AICEP necessita por ano, e que equivale a cerca de 100 000€, continuaria a apresentar resultados negativos.

Em 2006 a gráfica registou o maior valor de prestação de serviços (34 312€) dos três anos estudados, não só porque ainda não estava implementado o *stationery* AICEP em formato digital, mas porque 30% do valor foi resultado da prestação de serviços a um outro organismo público.

Observamos também que mesmo com a diminuição significativa dos custos fixos, nomeadamente das remunerações (em finais de 2009 a gráfica passou a ter somente quatro colaboradores), a gráfica continua a apresentar resultados negativos, do mesmo modo que a média anual de impressão da agência representa somente 30% dos custos fixos da gráfica.

Em face do que foi exposto a opção por subcontratar todos os serviços gráficos não reduz significativamente os custos imputados à gráfica, porque como anteriormente já foi apresentado, o maior custo da gráfica é referente às remunerações dos colaboradores. No entanto acreditamos que as competências dos colaboradores da gráfica podem ser aproveitadas e rentabilizadas (o grau de ocupação actual é cerca de 2h/dia) de modo a gerir e controlar a produção de todos os trabalhos gráficos (passar a incluir nas competências a impressão digital de grande formato) desenvolvidos por fornecedores externos, como tem vindo a ser feito, com sucesso, durante os anos analisados neste caso de estudo. Pelo que consideramos que a impressão de todos os materiais da AICEP pode ser executada por fornecedores externos, utilizando o modelo de subcontratação. Pontualmente, para alguns trabalhos que pela sua periodicidade de

impressão, poderiam ser alvo de uma adjudicação anual, rentabilizando as verbas disponíveis para impressão de materiais de promoção.

7.1 Avaliação de situações semelhantes na Administração Pública

No sentido em que os critérios utilizados para avaliação deste caso de estudo poderão ser úteis para análise de uma situação semelhante, passo a enumerá-los resumidamente. Primeiro identificar as competências sistémicas do organismo público. De seguida analisar os recursos humanos alocados ao serviço em causa, nomeadamente, antiguidade, carreira, remuneração, formação e perspectivas profissionais dos referidos colaboradores. Verificar se as competências, mesmo com eliminação do serviço, acrescentam valor e por isso são passíveis de terem continuidade na estrutura do organismo. Depois analisar financeiramente a viabilidade do serviço bem como a capacidade técnica, através da caracterização do parque de máquinas e da sua usabilidade. Por fim analisar se o que é feito internamente pode ser executado por fornecedores externos a menor custo e com maior qualidade. E se o organismo tem capacidade e recursos para acompanhar e controlar com rigor e qualidade o processo de subcontratação. Neste caso de estudo os recursos da gráfica têm capacidade para dar continuidade a este processo. Caso não existam internamente essas competências terá que ser considerada a contratação desses recursos e o que isso implica financeiramente e em termos logísticos.

Por fim gostaria de poder dar continuidade a este estudo numa perspectiva macro, ou seja analisar a internalização de serviços gráficos que hipoteticamente poderão existir no Ministério da Economia e organismos satélites e avaliá-los do ponto de vista da optimização das capacidades e recursos alocados.

8. Bibliografia

CARÁCTER GERAL

- AA.VV., *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, Círculo de Leitores, Lisboa, 2002.
- ECO, Umberto., *Como se faz uma tese*, Editorial Presença, 15ªed., 2009.
- ESTRELA, Edite, Soares, Maria Almira e Leitão, Maria José, *Saber Escrever Saber Falar*, 5.ª ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2005.
- ESTRELA, Edite, Soares, Maria Almira e Leitão, Maria José, *Saber Escrever Uma Tese e Outros Textos*, 6.ª ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2008.

CARÁCTER ESPECÍFICO

- AA.VV., *Design in Technology Research Partnerships in Action*, Design Council e EPSRC, 2005, pág. 4.
- AA.VV., *Introdução à Impressão Digital I*, Revista Grafik, 2003.
- ARRUÑADA, Benito, Vasquez, Xosé H., *When your contract Manufacturer Becomes Your Competitor*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 16/9/2009.
- BANCO DE PORTUGAL. *Estatísticas das Empresas Não Financeiras da Central de Balanços*, Suplemento 5/2005 ao Boletim Estatístico, Dezembro 2005.
- BANN, David, *The All New Print Production Handbook*, Rotovision, 2007.
- BARBOSA, Conceição, *Manual Prático de Produção Gráfica*, Principia, Cascais, 2004.
- BERGER, Warren, *Glimmer How Design Can Transform Your Business, Your Life, and Maybe Even The World*, Business Books, 2009.
- BROWN, Tim, *Design Thinking*, Harvard Business Review, 2008, pág. 85 .
- BROWN, Tim, Wyatt, Jocelyn, *Design Thinking for Social Innovation*, in *Stanford Social Innovation Review*, Stanford Graduate School of Business, Winter 2010, pág 31.
- CANALS, Jordi, *How to Think About Corporate Growth?*, in *European Management Journal*, Pergamon, 2001.
- CHESBROUGH, Henry e Teece, David J., *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, in *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.
- CHRISTENSEN, Clayton M., *Making Strategy: Learning by Doing*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 16/9/2009.
- CHRISTENSEN, Clayton M., Marx, Matt e Stevenson, Howard H., *The Tools of Cooperation and Change*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.
- COLEN, José. *Apontamentos para Sistemas de Controlo de Gestão*, ISEC, 2009.
- DAVENPORT, Thomas H., *Make Better Decisions*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 4/11/2009.
- DIAS, Álvaro Lopes, Freire, José Miguel, Nascimento, José Rafael, Silva, Paulo Lopes da, *Estratégia Lusitana – De Viriato às Missões de Paz, Lições das Batalhas Portuguesas Aplicadas à Gestão Empresarial*, 1.ª ed. Revista Exame, Edimpresa Editora, 2007.

- DIONÍSIO, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente, *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 2004.
- DURÃO, Susana, *Oficinas e Tipógrafos, Cultura e Quotidianos de Trabalho*, 1.^a ed. Publicações Dom Quixote, 2003.
- GHEMAWAT, Pankaj, *Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 16/9/2009.
- GHOSHAL, Sumantra, Bartlett, Christopher A., *Changing the Role of top Management: Beyond Structure to Process*, Harvard Business Review, January-February 1995.
- GORDON, Bob e Maggie Gordon, *Design Gráfico Digital*, Livros e Livros, Lisboa, 2003.
- GOTTFREDSON, Mark, Puryear, Rudy e Philips, Stephen, *Strategic Sourcing: From Periphery To The Core*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.
- HAYES, Robert, Pisano, Gary, Upton, David e Wheelwright, Steven, *Operations, Strategy, and Technology, Pursuing the Competitive Edge*, Wiley, 2005
- HERZBERG, Frederick, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, in Best of HBR 1968, Harvard Business Review, 2003.
- INE, Instituto Nacional de Estatística. *Empresas de Portugal*, 2005.
- JONES, Peter, *Design Leadership for Problem Systems*, On Social Design, 2009, www.socialdesignblog.org/2009/03/design-leadership, consultado em 9/8/2009.
- KAKABADSE, Andrew e Kakabadse, Nada, *Outsourcing in the Public Services: A Comparative Analysis of Practice, Capability and Impact*, John Wiley and Sons, 2001, consultado em 17/5/2009.
- KIM, W. Chan, Mauborgne, Renée, *How Strategy Shapes Structure*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 10/9/2009.
- LACITY, Marya C., Willcocks, Leslie P. E Feeny, David F., *IT Outsourcing. Maximize Flexibility and Control*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 16/9/2009.
- LINDER, Jane C., *Outsourcing Integration*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 4/11/2009.
- LOPES, Albino e Barrosa, Luís, *A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar, Um Contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Edições Pedagogo, 2008.
- MINTZBERG, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February 1994.
- MARCHIONE, Sergio, *Fiat's Extreme Makeover*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 4/11/2009.
- MONTGOMOREY, Cynthia A., *Putting Leadership Back into Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 4/11/2009.
- O'LOONEY, John, *Outsourcing State and Local Government Services*, Greenwood Publishing Group, 1998. www.harvardbusiness.org, consultado a 17/5/2010.
- PEISCH, Richard, *When Outsourcing Goes Awry*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 16/9/2009.

- PORTER, Michael, *What is strategy?*, Harvard Business Review, November-December 1996.
- PORTER, Michael, *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 2000.
- PRAHALAD, C.K., Hamel, Gary, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.
- QUINN, James Brian, *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*, Sloan Management Review, 1989.
- QUINN, James Brian, Doorley, Thomas L., Paquette, Penny C., *Beyond Products Services-Based Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.
- SEBROSA, Rui, *Modelo de Avaliação das Condições de Aplicação da Produção Magra, O Caso da Indústria Gráfica*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia Universidade Nova de Lisboa, 2008.
- STICKNEY, Clyde P., Weil. Roman L., Schipper, Katherine, Francis, Jennifer, *Financial Accounting: An Introductin to concepts, Methods, and Uses*, Thomson/Southwestern 2006.
- TAKEUCHI, Hirotaka, Osono, Emi, Shimizu, Norihiko, *The Contradictions That Drive Toyota's Sucess*, in *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.
- VENKATESAN, Ravi, *Strategic Sourcing: To Make or Not To Make*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 23/11/2009.
- VSAHLMAN, William A., *How to write a Great Business Plan*, Harvard Business School Publishing Corporation, 1992. www.harvardbusiness.org, consultado a 4/11/2009.
- WEBSTER, Elizabeth e Harding, Glenys, *From Outsourcing Public Employment Services: The Australian Experience*, Melbourne Institute of Aplied Economic and Social Research 2000, consultado a 17/5/2010.
- WOMACK, James P. e Jones, Daniel T., *From Lean Production to the Lean Enterprise*, in *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2000, pág. 221.

Índice

1. Introdução	6
1.1 Problema	6
1.2 Objectivo	7
1.3 Metodologia	9
2. Referencial teórico	11
2.1 Evolução dos modelos de gestão nas organizações	11
2.1.1 Da Integração vertical à Subcontratação	14
2.2 A estratégia	16
2.2.1 Elaboração da estratégia	18
2.2.1.1 Mercado	19
2.2.1.2 5 Forças de Porter	19
2.2.1.3 Análise SWOT	20
2.2.1.4 Cadeia de Valor	20
2.2.1.5 Matriz BCG	20
2.2.1.6 <i>Timing</i> Estratégico	21
2.2.2 Formulação da estratégia	22
2.2.2.1 Visão, Missão e Valores	22
2.2.2.2 Segmentação e Posicionamento	22
2.2.2.3 <i>Marketing Mix</i>	23
2.2.2.4 <i>Trade Off</i>	23
2.2.3 Operacionalização da estratégia	24
2.2.3.1 Recursos e Capacidades	24
2.2.3.2 Plano de Negócio	24
2.2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.3.4 Liderança	25
2.2.3.5 Empreendedorismo	25
2.3 Modelos de cooperação	26
2.3.1 Subcontratação no sector público	29
2.4 Design	31
3. Objectivo deste caso de estudo	33
3.1 Breve História da AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	33
3.2 Visão, Missão e Objectivos da AICEP	34
3.3 A gráfica AICEP	34
3.4 A actividade de uma gráfica	35
3.4.1 Pré-impressão	35
3.4.2 Impressão	37

3.4.3 Acabamento	37
3.4.4 Impressão Digital	38
4. Metodologia e tratamento de dados	39
4.1 Recursos humanos	40
4.2 Instalações e equipamento da gráfica	42
4.3 Produção AICEP – impressão <i>offset</i> e digital pequeno formato	47
4.4 Dados financeiros	52
5. Resultados e projecções	54
5.1 Resultados sobre os recursos humanos	54
5.2 Resultados das instalações e equipamento	56
5.3 Resultados sobre a produção AICEP	57
5.4 Resultados sobre os dados financeiros	63
5.4.1 Projecções sobre os dados financeiros	64
6. Propostas	66
6.1 Balanço da informação recolhida	66
6.2 Análise da informação recolhida com base no Referencial Teórico	67
6.3 Proposta de solução para curto prazo	68
6.3.1 Definição da equipa, organograma, funções e tarefas da gráfica	68
6.3.2 Planeamento do trabalho de impressão	69
6.3.3 Equipamento da gráfica	69
6.3.4 Desenvolver solução para médio e longo prazo	69
6.4 Proposta de solução para médio e longo prazo	69
6.4.1 Desenvolver parcerias com organismos da Administração Pública	69
6.4.2 Desenvolver a competência de Produtor Gráfico na AICEP	70
6.4.3 Incentivar a mobilidade dentro da função pública	70
7. Conclusão	72
7.1 Avaliação de situações semelhantes na Administração Pública	76
8. Bibliografia	77
Anexos	
1. Autorização AICEP	
2. Recursos humanos	
3. Remunerações	
4. Questionários	
5. Instalações da gráfica	
6. Informação financeira	
7. Parque de máquinas	
8. Informação técnica - equipamento	

9. Informação técnica – tempos de produção

10. Produção AICEP 2006, 2007 E 2008

11. Projeções financeiras

12. Fotografias da gráfica AICEP